

Opinnäytetyö (YAMK)

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma

YKITIS15

2016

Paula Pitkänen

MITÄ TILALLE?

– kirjastovirkailijan muuttuvat tehtävät automaation
lisääntyessä

Paula Pitkänen

MITÄ TILALLE?

- kirjastovirkailijan muuttuvat tehtävät automaation lisääntyessä

Kuopion kaupunginkirjastossa – Pohjois-Savon maakuntakirjastossa otettiin käyttöön ensimmäinen palautusautomaatti vuoden 2015 alussa. Laina-automaatteja on ollut käytössä jo useamman vuoden ajan. Automaation lisääntyneen käytön pitäisi vähentää rutiinitehtäviä, kuten lainausta ja palautusta, asiakaspalvelussa ja vapauttaa henkilökuntaa muihin tehtäviin sekä yksilöllisempään asiakaspalveluun.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, onko työaika vapautunut muihin tehtäviin ja mitä nämä korvaavat tehtävät voisivat olla. Mitä tehtäviä pidetään tärkeinä asiakaspalvelun näkökulmasta? Teoriassa käsitellään kolmea johtamisen osa-aluetta: osaamisen johtamista, muutosjohtamista sekä työn organisointia. Tutkimusmenetelmänä käytetään kyselyä kirjastovirkailijoille, benchmarkingia yhteistyössä Joensuun kaupunginkirjaston kanssa sekä asiantuntijahaastatteluja Kuopion kaupunginkirjastossa. Tutkimuksen tilaaja on Kuopion kaupunginkirjasto – Pohjois-Savon maakuntakirjasto.

Tutkimustulosten perusteella Kuopiossa automaation tarjoamia mahdollisuuksia muihin tehtäviin pidettiin toistaiseksi vähäisinä, mutta korvaavia tehtäviä voisi kirjastovirkailijoiden mielestä olla tiedonhaku, kokoelmatyöhön osallistuminen, näyttelyiden suunnittelu ja toteutus, kirjastonkäytön ja tiedonhaun opetus, satutuntien pitäminen sekä somisteiden, mainosten ja esitteiden suunnittelu. Vahvoiksi osaamisalueiksi koettiin opastus- ja neuvontataidot sekä sisältöjen avaaminen.

Rutiinitehtävien korvaamista muilla tehtävillä tuetaan yhteisten tavoitteiden selkiyttämällä, huolellisella suunnittelulla, yhteisöllisyydellä ja riittävällä kommunikoinnilla johdon ja työntekijöiden välillä. Samalla osaamisen päivittämisestä ja työssäoppimisesta huolehditaan. Automaation käyttö tulisi nähdä mahdollisuutena kehittää omaa työtä. Työn kehittämiseen tulisi olla halukkuutta, ja johdon tulisi mahdollistaa se.

Tulevaisuudessakin asiakaspalvelu on kirjaston vahvuus. Asiakaspalvelu muotoutuu uudelleen kohtaamaan asiakkaan muuttuvat tarpeet, ja automaatio on hyvä vaihtoehto sitä tarvitseville asiakkaille.

ASIASANAT:

kirjastovirkailijat, osaaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen, työn organisointi, automaatio, Kuopion kaupunginkirjasto – Pohjois-Savon maakuntakirjasto.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Library and Information Services (MBA)

2016 | 70 + 6

Instructor Olli Mäkinen

Paula Pitkänen

WHAT TO DO INSTEAD?

- the changing tasks of assistant librarians

The first check-in machine was introduced at the beginning of 2015 at Kuopio City Library - North-Savonia Regional Library. Check-out machines have, nevertheless, been used for several years. The increasing use of automation should reduce the number of routine tasks i.e. lending and returning at the service point and release personnel to do other tasks and to perform more individual customer service.

The objective of the present qualitative research is to study if working time has been released for other tasks and what these tasks could be as well as which functions are important from the customer's point of view. The theory section discusses three sectors of management: competence management, change management and work organization. The research methods applied are a survey for assistant librarians, benchmarking with Joensuu City Library and interviews with specialists at Kuopio City Library. The research is commissioned by Kuopio City Library - North-Savonia Regional Library.

The results show that, at the moment, the possibilities to replace the automated tasks with other ones were minor. On the other hand, from the assistant librarians' point of view substitutive tasks could consist of information search, participation in collection work, planning and executing displays, guidance in the use of libraries and information retrieval, carrying out story times and making advertisements and brochures. According to the survey, the strongest competencies are the skills in guiding and advising as well as in the opening of contents.

The substitution of routine tasks by other types of tasks can be supported by clarifying the shared goals, careful planning, collaboration and adequate communication between the management and the employees. At the same time, the competencies have to be updated and on-the-job learning has to be taken care of. The use of the automation should be considered as an opportunity for professional development and, therefore, it is important that, on the one hand, the employees are willing to develop themselves professionally and, on the other hand, that the management enables it.

Also in the future customer service will be strength in libraries. Services are re-designed to meet with the changing needs of customers. Automation is a good option for customers needing it.

KEYWORDS:

assistant librarians, competence, competence management, change management, work organization, automation, Kuopio City Library – North-Savonia Regional Library

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KUOPION KAUPUNGINKIRJASTO – POHJOIS-SAVON MAAKUNTAKIRJASTO	9
2.1 Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan kirjastojen osaamiskartoitushanke	10
2.2 Työn vaativuuden arviointi (TVA) ja kehityskeskustelut	11
3 OSAAMINEN JA SEN JOHTAMINEN	14
3.1 Osaamisen määrittely	14
3.2 Organisaation strateginen osaaminen	15
3.3 Yksilöiden osaaminen	16
3.4 Oppiva, älykäs organisaatio	20
3.5 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	22
3.6 Tulevaisuuden osaaminen yleisissä kirjastoissa	25
3.6.1 IFLAn trendiraportti	27
3.6.2 Competency Index for the Library Field	28
4 MUUTOSJOHTAMINEN	30
4.1 Jatkuva muutos	30
4.2 Esimiestyö muutoksessa	33
5 TYÖN ORGANISOINTI	37
6 TUTKIMUSASETELMAT JA -MENETELMÄT	40
6.1 Kysely kirjastovirkailijoille	41
6.2 Benchmarking	42
6.3 Asiantuntijahaastattelut	43
7 TUTKIMUSTULOKSET	45
7.1 Kysely kirjastovirkailijoille Kuopiossa	45
7.2 Benchmarking Joensuussa	50
7.3 Asiantuntijahaastattelut Kuopiossa	53
7.4 Yhteenveto tutkimustuloksista	57
8 LOPUKSI	63
8.1 Automaatio ja osaaminen	63

8.2 Automaatio ja muutosjohtaminen	64
8.3 Automaatio ja työn organisointi	65
8.4 Kehityskohteet	66

LÄHTEET	68
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Kysely kirjastovirkailijoille
Liite 2. Benchmarking Joensuussa
Liite 3. Asiantuntijahaastattelut Kuopiossa

KUVIOT

Kuvio 1. Osaamisen jäävuorimalli. (Mukaillen Viitala, 2013, 180; Hätönen, 2011, 11).	17
Kuvio 2. SECI-malli. (mukaillen Nonaka & Takeuchi, 1995, 71).	19
Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus. (Mukaillen Hätönen, 2011, 17).	23
Kuvio 4. Muutoskäyrä. (Mukaillen Pirinen 2014, 39.)	34
Kuvio 5. Vastaajien toimipaikat	45
Kuvio 6. Automaatit vastaajien toimipaikossa	45
Kuvio 7. Automaation käytön vaikutus rutiinitehtäviin	46
Kuvio 8. Tärkeät tehtävät asiakaspalvelun näkökulmasta	47
Kuvio 9. Olemassa oleva, hyödynnettävä osaaminen ja vahvuudet	48
Kuvio 10. Tehtävien organisointi	49
Kuvio 11. Kehityskeskustelujen ja osaamiskartoituksen tarpeellisuus	50

TAULUKOT

Taulukko 1. Erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. (Mukaillen Hätönen, 2011, 56-58).	24
Taulukko 2. Muutosvastarinnan lähteet ja syyt. (Mukaillen Mattila, 2011, 22).	32
Taulukko 3 Vertailu automaation käytöstä	59

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassa tapahtuu jatkuvaa muutosta teknologian kehittyessä huimaa vauhtia. Ihmisillä on tarve nopeaan palveluun, ja vastauksena heidän tarpeisiinsa automaatio ja sitä seuraava itsepalvelu on lisääntymässä kaikilla alueilla. Esimerkkeinä yhteiskunnan digitalisoitumisesta ja teknologian kehityksestä mainittakoon pankkien palvelut, lähtöselvitykset lentokentillä ja itsepalvelukassat kaupoissa.

Hiltusen (2012, 43) mukaan muutoksia tapahtuu koko ajan kiihtyvämmällä tahdilla tietoteknisessä maailmassa. Syitä yhteiskunnan muutokseen ovat nopea tiedon leviäminen ja saatavuus maailmanlaajuisesti sekä eri kulttuurien ja ajatusten kohtaaminen globaalisti. Muutokset tapahtuvat, kun useat ihmiset muuttavat toimintatapojaan ja uudet tavat alkavat vaikuttaa yhä laajemmalla. Yhteiskunta muuttuu ihmisten myötä.

Kirjastot ovat jo olleet mukana tässä muutoksessa siirtämällä lainausta, palautusta ja varausten noutoa itsepalveluiksi. Kirjaston roolia ei enää nähdä pelkästään kirjavarastona, vaan kirjasto kilpailee muiden toimijoiden kanssa asiakkaista palveluillaan. Millaisia uusia palvelukonsepteja kirjastoissa voitaisiin kehittää automaation vapauttaessa työaikaa muihin tehtäviin?

Kuopion kaupunginkirjastossa – Pohjois-Savon maakuntakirjastossa otettiin käyttöön ensimmäinen palautusautomaatti vuoden 2015 alussa. Lainausautomaatteja on ollut käytössä jo useamman vuoden ajan. Automaation käyttö lisää asiakkaiden omatoimisuutta, mahdollistaa lisääntyneet aukioloajat, vapauttaa henkilökuntaa muihin tehtäviin sekä yksilöllisempään asiakaspalveluun rutiinitöiden vähentyessä.

Kuopiossa, kuten muissakin yleisissä kirjastoissa, henkilökunta ja muut resurssit pienenevät kuntatalouden heikon tilanteen vuoksi. Kirjastoissa sekä henkilökunnan että asiakkaiden pitää sopeutua muuttuvaan tilanteeseen. Automaatioon sijoittaminen tuo työnantajalle säästöjä, tehostaa työtä ja lisää kustannustehokkuutta. Henkilöstöresurssien vähentyessä kirjastossa asiointia helpotetaan automaation avulla, kehitetään asiakaspalvelua sekä vapautetaan työntekijöiden aikaa rutiinitöistä asiakkaan kohtaamiseen. Automaatio tulisi nähdä vaihtoehtona henkilökohtaiselle palvelulle silloin kun asiakas niin haluaa.

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat muutokset kirjastovirkailijoiden tehtävissä automaation lisääntyessä. Kuopion kaupunginkirjastolla on nyt reilun vuoden kokemus palautusautomaatin käytöstä ja useamman vuoden kokemus lainausautomaattien käytöstä. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä automaation osuus sekä asiakkaiden omatoimisuus kirjastoissa tulee kasvamaan. Sekä palautus- että lainausautomaateista saadulla kokemuksella voidaan arvioida virkailijoiden tehtäviä uudelleen sekä tarkastella miten paljon aikaa jää muuhun työhön ja mitä nämä tehtävät voisivat olla.

Toisessa luvussa käsitellään Kuopion kaupunginkirjastoa – Pohjois-Savon maakuntakirjastoa sekä tähän tutkimukseen vaikuttanutta Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan yhteistä osaamiskartoitusta. Lisäksi tarkastellaan Kuopiossa käytössä olevaa työn vaativuuden arviointia, strategiaa ja kehityskeskusteluja, jotka omalta osaltaan vaikuttivat myös tutkimukseen.

Teoreettisena viitekehyksenä on ensisijaisesti osaamisen johtaminen mutta lisäksi myös muutosjohtaminen sekä työn organisointi. Teoriaa käsitellään luvuissa kolme, neljä ja viisi. Kolmesta eri näkökulmasta tarkasteltuna automaation vaikutuksesta tehtäviin saadaan laajempi näkemys. Nämä kolme näkökulmaa kytkeytyvät kaikki läheisesti automaation lisääntymiseen kirjastoissa. Osaamisen johtaminen on oleellinen osa tehtävien uudelleen arvioinnissa ja olemassa olevien osaamisen ja vahvuuksien tehokkaassa hyödyntämisessä. Automaation tuoma muutos tehtävissä ei tapahdu hetkessä, ja muutos saattaa aiheuttaa työntekijöissä hämmennystä sekä epävarmuutta. Automaation ja asiakkaiden omatoimisuuden kasvaessa myös työtä ja tehtäviä joudutaan organisoimaan uudelleen.

Luvussa kuusi esitellään tutkimusasetelmat ja -menetelmät. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten lisääntynyt automaatio vaikuttaa kirjastovirkailijoiden työtehtäviin perinteisten lainauksen ja palautuksen vähentyessä. Millaisena virkailijat kokevat automaation tarjoamat mahdollisuudet muihin tehtäviin, ja mitä tehtäviä he katsovat tärkeiksi asiakaspalvelun näkökulmasta? Nouseeko esiin uusia palvelukonsepteja, joita kirjasto voisi tarjota asiakkaille? Tavoitteena on kartoittaa millaista osaamista ja mitä vahvuuksia kirjastovirkailijoilla on jo olemassa ja miten niitä voitaisiin hyödyntää työtehtävissä. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä kirjastovirkailijoille Kuopiossa, benchmarkingia yhteistyössä Joensuun kaupunginkirjaston kanssa sekä asiantuntijoiden haastatteluja Kuopiossa.

Seitsemännessä luvussa kerrotaan tutkimustulokset sekä tehdään yhteenveto niistä. Viimeisenä, kahdeksannessa luvussa, pohditaan johtopäätöksiä ja kehittämistoimenpiteitä.

2 KUOPION KAUPUNGINKIRJASTO – POHJOIS-SAVON MAAKUNTAKIRJASTO

Kuopion kaupunginkirjastosta saatujen tietojen mukaan Kuopion kaupunginkirjasto on perustettu vuonna 1872 ja maakuntakirjasto-oikeudet se sai vuonna 1967. Vuonna 2015 Kuopion kaupunginkirjastoon kuului 13 lähikirjastoa, kolme kirjastoautoa ja yksi laitoskirjasto Niuvanniemen sairaalassa. Kolme lähikirjastoa, Juankoski, Kaavi ja Tuusniemi, ovat itsenäisten kuntien kirjastoja ja ostavat kirjastopalvelut Kuopiolta. Vakituiseen henkilökuntaan kuului yhteensä 92 henkilöä. Koko henkilökunnasta kirjastoammatillisia on 83 (90 %) henkilöä, joista 46 (55 %) on koulutukseltaan kirjastovirkailijoita. Kirjastovirkailijoista 20 henkilöä eli 43 % työskentelee pääkirjastossa ja 26 henkilöä eli 57 % lähikirjastossa tai kirjastoautossa. Vuonna 2015 Kuopion kaupunginkirjaston konaislainaus oli 2 007 661 lainaa, kasvua vuodesta 2014 oli noin 1,7 %.

Kuopion kaupungin strategiassa 2020 määritellään visio, arvot ja strategiset päämäärät. Strategia on hyväksytty vuonna 2010 ja päivitetty vuonna 2013. Kuopion kaupungin visio 2020 on: ”Kuopio on 150 000 asukkaan elävä ja kansainvälinen yliopistokaupunki, jossa on vahva yhdessä tekemisen henki.” Visiota tukevat arvot ovat rohkeus, yhdessä tekeminen – sitoutuminen – luottamus, luovuus ja asiakaslähtöisyys. Strategiset päämäärät ovat:

1. Kuopio on vahva suunnannäyttäjä. Kuopio on kärkikaupunkien joukossa rakentamassa kestävää taloutta ja kehityksen linjauksia.
2. Kuopiossa on kehittynyt, kansainvälinen ja monipuolinen elinkeinoelämä.
3. Kuopio on korkeatasoisen koulutuksen sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan keskittymä.
4. Kuopiossa on omatoimisuutta ja ennaltaehkäisyä painottavat palvelut. Kuopio on edelläkävijä osallisuuden ja hyvinvointipalvelujen kehittämisessä.

Visio saavutetaan toimenpiteillä, joita seurataan vuosittain talousarviossa. Toimenpiteitä tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta: vetovoima, kilpailukyky ja kasvu, asukkaat ja palvelut sekä resurssit, johtaminen ja henkilöstö. (Kuopion kaupunki 2016.)

Kuopion kaupunginkirjaston strategia on yhteneväinen Kuopion kaupungin strategian kanssa. Kevään 2016 aikana strategiaa on tarkasteltu kirjaston näkökulmasta esimies-

ten muodostamissa työryhmissä kirjastotoimenjohtaja Päivi Savinaisen johdolla. Kirjaston näkökulmasta strategiaa on avattu seuraavasti:

1. Vetovoima, kilpailukyky ja kasvu tarkoittavat kirjastossa hyvinvointipalveluiden tiedottamisen, markkinoinnin ja viestinnän kehittämistä ja tehostamista sekä kuntien välisen yhteistyön kehittämistä ja valtakunnallisiin verkostoihin osallistumista.
2. Asukkaat ja palvelut huomioidaan pilotoimalla uusia palvelujen tuottamismalleja ja viemällä palvelujen digitalisaatiota eteenpäin sekä lisäämällä kuntalaisten osallisuutta, yhteisöllisyyttä ja aktiivisuutta.
3. Resurssit, johtaminen ja henkilöstö tarkoittavat kirjastossa työhyvinvoinnin toimintamallien käyttöä esimiestyössä, säännöllisiä kehityskeskusteluja, avoimen keskusteluilmapiirin luomista, säännöllisiä työpaikkakokouksia sekä johtamisra-
kenteiden keventämistä ja palvelualueiden organisaatorakenteiden tarkastelua.

Kuopion kaupunginkirjastossa arvot rohkeus, yhdessä tekeminen – sitoutuminen – luottamus, luovuus ja asiakaslähtöisyys näkyvät jo jokapäiväisessä työssä ja niitä kehitetään edelleen. Rohkeutta on kokeilla ja käyttöönottaa uusia palveluja sekä kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja sekä omia asenteita. Yhdessä tekeminen - sitoutuminen – luottamus näkyy luottamuksena henkilökunnan osaamiseen, sitoutumisena yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan sekä tuottamaan tasalaatuisia palveluja. Luovuus on arkipäivää kirjastoissa ja sitä ruokitaan kannustamalla kokeilemaan uutta ja kuuntelemalla asiakkaita. Asiakaslähtöisyyttä parannetaan suunnittelemalla palveluja asiakkaiden näkökulmasta sekä pitämällä kokoelma asiakkaiden tarpeita vastaavana.

2.1 Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan kirjastojen osaamiskartoitushanke

Pohjois-Savon ELY:n rahoittama kolmen maakunnan kirjastojen osaamiskartoitushanke toteutettiin 28.2.2011 – 28.2.2012. Hanke toteutettiin nettikyselynä, johon tuli vastauksia 224 kappaletta vastausprosentin ollessa 51. Lisäksi haastateltiin tutkimusalueen kirjastojen työntekijöitä, kaikkiaan kolmella eri paikkakunnalla kussakin maakunnassa. Haastatteluihin osallistui kaikkiaan 53 kirjastotyöntekijää. Maakuntien kirjastojen johtajille lähetettiin kysely, johon vastauksia tuli 25 kappaletta, noin 61 %. Tulosten perusteella laadittiin koulutussuositukset Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan maakuntakirjastoille. (Kirjastot.fi/hankkeet 2012.)

Osaamiskartoitushankkeessa kävi ilmi, että kirjastojen työntekijät kokivat automaation tulon kirjastoihin uhkana, kun taas johtajien mielestä se on enemmänkin mahdollisuus. Näkemyseroja työntekijöiden ja johtajien välillä oli myös tulevaisuuden visioimisessa. Kirjastojen johtajat toivoivat, että työntekijät olisivat avoimempia kehittämään omaa työtään sekä kohtaamaan muutoksia. Työntekijät kokivat, etteivät saa tarpeeksi tukea muutoksissa eikä aikaa ole riittävästi työn kehittämiseen. (Kirjastot.fi/hankkeet 2012.)

Tulosten perusteella esiin nousevia koulutustarpeita olivat mm. aineistojen sisällön tuntemus, järjestelmäkoulutukset, atk-osaaminen, opastaminen, kielten opiskelu, markkinointi ja pedagoginen koulutus. Koulutus koettiin hyväksi tavaksi oman osaamisen kehittämisessä, mutta koulutukseen osallistuminen koettiin haastavaksi resurssipulan vuoksi. (Kirjastot.fi/hankkeet 2012.)

Hankkeessa nousi esille myös hyvien käytänteiden jako. Yhteisten pelisääntöjen selkiyttäminen ja tallennus sisäiseen verkkoon takaisi tiedon saatavuuden kaikille. Työyhteisön avoimuus ja keskusteleva ilmapiiri auttaisivat hiljaisen tiedon siirtämisessä. Kehityskeskusteluja pidettiin tarpeellisina omaan tehtäväkuvaan vaikuttamisen kanavana. Osaamisen jakamiseen nähtiin kolme keinoa: rekrytointi, tehtävien ulkoistaminen tai yhteistyö ulkopuolisten sidosryhmien kanssa sekä eri kirjastojen välinen yhteistyö. (Kirjastot.fi/hankkeet 2012.)

Tulosten mukaan tutkimusalueen kirjastojen työntekijät sekä johtajat toivovat, että tulevaisuuden kirjastossa palvelut ovat edelleen maksuttomia ja sisältäisivät vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Tehtäväkuvat laadittaisiin osaamisen ja jaksamisen pohjalta. Henkilöstön osaamista päivitetäisiin henkilökohtaisilla osaamissuunnitelmilla kunkin kirjaston tarpeet huomioiden. Kirjastoissa osaamisen toivotaan olevan laaja-alaista osaamista ja useamman työntekijän hallitsemaa. (Kirjastot.fi/hankkeet 2012.)

2.2 Työn vaativuuden arviointi (TVA) ja kehityskeskustelut

Kuopion kaupunginkirjastossa on käytössä TVA, työn vaativuuden arviointi, jossa määritellään kirjastoammatillisten työntekijöiden tehtäväkuvaukset kolmella eri tasolla. Työn vaativuuden arviointi pohjautuu Kuopion kaupunginkirjaston strategiaan. TVA:ssa tasolla yksi on kuvailtu perustehtävät ja tasolla kaksi ja kolme tehtävien vaatimukset nousevat esimerkiksi vastuun kasvaessa. Vastuuta nostattavia tehtäviä voi olla esimerkiksi aineistohankinnasta tai erityispalvelusta vastaaminen. Kuopion kaupunginkirjastossa

käytössä oleva TVA tehtiin vuonna 2012. Siinä kirjastovirkailijoiden perustehtäviin kuuluvat asiakaspalvelu, lainaus ja palautus, aineiston hyllyttäminen, aineiston hoito, tilitykset, kirjastonkäytön ja tiedonhaun opetus, tiedonhaku, kokoelmatyöhön osallistuminen, näyttelyiden suunnittelu ja toteutus, uusien työntekijöiden perehdytys, luettelointi, sisällöntuotanto verkkokirjastoon, työryhmätyöskentely, satutuntien pitäminen sekä somisteiden, mainosten ja esitteiden suunnittelu. Palkkaus määräytyy TVA:n, kehysorganisaation sekä voimassa olevan työehtosopimuksen mukaan. TVA:ssa tehtäviä on kuvattu monipuolisesti ja työntekijöiden omat näkemykset omista tehtävistä ja vahvuuksista TVA:n sisällä ovat tärkeitä.

Tehtäväkuvauksilla määritellään työn tarkoitus, sisältö, vastuualueet sekä tehtävät ja tavoitteet. Esimiehen ja alaisen yksimielisyys tehtäväkuvauksista edistävät organisaation tavoitteiden ja työn yhdistämistä. (Viitala, 2005, 249-250.) Tehtäväkuvausten määrittelyssä ollaan menossa kohti joustavuutta ja vaihtelevuutta. Tämän tavoitteena on pohtia, millaisissa tehtävissä kunkin työntekijän osaaminen pääsee parhaiten esiin ja kuinka osaamista voitaisiin kehittää parhaiten. (Viitala, 2005, 236.)

Kuopion kaupunginkirjastossa käydään kehityskeskustelut vuosittain lähiesimiehen kanssa. Kuopiossa on käytössä KuntaHr-ohjelmisto, jonka avulla keskustelut käydään. KuntaHr-ohjelmistossa on kehityskeskusteluiden lisäksi mahdollisuus tehdä henkilökohtainen osaamiskartoitus itsearviointina, jolloin osaaminen, vahvuudet ja kehityskohteet on helppo käsitellä kehityskeskusteluissa. Ohjelmiston avulla voidaan osaamista tarkastella yksilötason lisäksi myös ryhmä- ja organisaatiotasolla. (KuntaHr 2015.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on työntekijän tehtävien pitkäjänteinen kehittäminen sekä avoimen ja systemaattisen palautteen antaminen työssä suoriutumisesta. Kehityskeskustelujen avulla työntekijä saa tietoa omasta työstään ja työn tulevaisuuden suuntauksista sekä työssä suoriutumisesta. Kehityskeskustelussa työntekijä kokee, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Organisaation näkökulma tulee myös selvitettyksi kehityskeskustelujen aikana. Työntekijän kehittymiselle edellytyksenä on toiminnan arviointi: vahvuuksien tukeminen ja kehittämiskohteiden selvitys. Luottamuksellisessa dialogissa ja vuorovaikutuksessa palautteen anto edistää työntekijän kehittymistä sekä vaikutusmahdollisuuksia oman organisaation toimintaan. (Lindholm ym. 2012, 55-57). Kehityskeskusteluissa käsitellään myös luottamuksellisesti henkilökohtaista jaksamista, jolloin työtehtäviin voi tarvittaessa tehdä muutoksia ja parantaa työhyvinvointia (Juntunen & Saarti, 2012, 72).

Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat mainio työkalu strategian jalkauttamiseen. Kehityskeskustelussa strategiaa voidaan toteuttaa sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Tällöin saadaan sekä esimiesten että työntekijöiden näkemyksiä strategian toteuttamiseen jokapäiväisessä työssä. (Lindholm ym. 2012, 32.) Kehityskeskusteluja voidaan käyttää myös työkaluna muutoshankkeissa. Kahdenkeskisessä keskustelutilaisuudessa työntekijän sitouttaminen on hedelmällisempää ja tiedottaminen tehokkaampaa. (Lindholm ym. 2012, 39.) Kehityskeskustelut auttavat esimiestä työssään esimiehenä, sillä palaute kulkee molempiin suuntiin ja kehityskeskustelujen avulla esimies saa tärkeää tietoa omasta kehittymisestään sekä työntekijän ja myös koko organisaation toiminnasta (Lindholm ym. 2012, 47-51).

Kuopion kaupunginkirjastossa vuosittain käytävässä kehityskeskustelussa tarkastellaan mennyttä kautta ja asetetaan tavoitteet seuraavalle kaudelle. Samalla pohditaan osaamisia ja mahdollisia koulutustarpeita. Työtehtäviä tarkastellaan sekä osaamisen että jaksamisen kannalta. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimenkuvaan ja vastuualueiden määrittelyyn. Kehityskeskustelut käydään dialogina, ja kummallakin osapuolella on mahdollisuus palautekeskusteluun. Vaikka palautetta annetaan työtehtävistä ja tehtäviä arvioidaan jokapäiväisessä työssä, ovat kehityskeskustelut kerran vuodessa hyvä pysähtymisen paikka syvempään keskusteluun.

3 OSAAMINEN JA SEN JOHTAMINEN

3.1 Osaamisen määrittely

Teoriakirjallisuudessa osaamisesta määritellään laaja kokonaisuus, joka muodostuu useasta eri osatekijästä. Virtainlahden (2009, 23) mukaan osaamisella tarkoitetaan tietoja ja taitoja, joita osataan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti eri tilanteissa. Työssä osaamisessa tarvitaan tehtävien edellyttämää tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista työtä tehtäessä. Sumkin ja Tuomi (2012, 26) määrittelevät osaamisen toiminnaksi, joka koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Kamensky (2015, 160-170) puolestaan lisää osaamisen osatekijöiksi edellisten lisäksi näkemyksen tai sen puuttumisen, motivaation sekä rohkeuden tehdä päätöksiä. Osaaminen ei perustu pelkästään tietoon, vaan tarvitaan myös kokemuksen kautta saatuja taitoja sekä motivaatiota käyttää ja kehittää osaamista. Lisäksi osaamiseen tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä. Näkemyksellä tarkoitetaan kykyä nähdä ja ymmärtää asiakokonaisuus ja sen muodostumiseen vaikuttavat osat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet.

Ihmisten erilaisuus ja heidän erilainen osaamisensa korostavat osaamisen merkitystä tietoyhteiskunnassa. Alati tapahtuviin muutoksiin ja uusiin tilanteisiin tarvitaan uudenlaisia ratkaisuja ja luovuutta. Ratkaisujen löytäminen varmistetaan vain ihmisten oppimiskyvyllä ja osaamisen kehittämisellä. Työelämässä tietotyö ja palvelut ovat nousseet tuotannon edelle ja osaavat työntekijät ovat tärkeä resurssi eri organisaatioissa. Tämän vuoksi osaamista tulisi tarkastella yhtenä organisaation menestystekijänä. (Ojala, 2008, 15-16.)

Osaaminen, osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen ovat nousseet tärkeiksi elementeiksi organisaatioiden menestyksessä sekä kilpailukyvyssä (Viitala, 2005, 11-12). Osaaminen perustuu organisaation strategiaan, joka on selvitetty ja ymmärretty koko organisaation tasolla. Strategian pohjalta määritellään tarvittava osaaminen ja sen kehittäminen. Tämän osaamisen ja sen kehittämisen avulla saavutetaan organisaation visio ja strategia. (Viitala, 2005, 13, 61.) Osaaminen on laaja kokonaisuus, jota voidaan tarkastella sekä laajempaan koko organisaation strategisena osaamisena että yksityiskohtaisempaan yksilötason osaamisena. Organisaation osaaminen pohjautuu yksilötason osaamiseen, ihmiset luovat organisaation osaamisen. Yksilön oppimisen ja osaa-

misen ymmärtämistä pidetään ydinajatuksena osaamisen johtamisessa. (Viitala, 2013, 170-172.)

3.2 Organisaation strateginen osaaminen

Organisaation strategisella osaamisella tarkoitetaan osaamista, joka on elintärkeää organisaation strategian saavuttamiseksi ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Tätä osaamista kutsutaan myös ydinosaamiseksi, joka saavutetaan pitkän ajan kuluessa. (Viitala, 2005, 63, 82.) Ydinosaaminen on organisaatiossa työskentelevien ihmisten yhteinen käsitys siitä, mikä heidän mielestään tuo organisaatiolle kyvyn erottua muista ja antaa asiakkaille heidän haluamansa palvelun (Viitala, 2005, 82). Ydinosaaminen on erilaista organisaatiosta riippuen ja se on hankalasti kopioitavissa tai siirrettävissä. Ydinosaaminen liittyy organisaation teknologiaan, prosesseihin tai asiakassuhteisiin. (Viitala, 2005, 82-83.) Ojalan (2008, 53) mukaan strategisen osaamisen tärkein elementti on tarvittavan osaamisen määrittely toiminnan takaamiseksi strategian ja tavoitteiden kannalta myös tulevaisuus huomioiden.

Yksilöiden osaaminen luo organisaation ydinosaamisen (Sumkin & Tuomi, 2012, 20). Yksilöiden osaaminen muotoutuu organisaation osaamiseksi ihmisten jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamistaan. Yhteinen toimintakulttuuri ja näkemys syntyvät näin yhdessä tekemisestä. Pysyäkseen kilpailukykyisenä organisaatorakenteen tulisi sallia osaamisen kehittäminen, jakaminen ja käyttäminen. (Ojala, 2008, 53.) Scheinin (2009, 29) mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkeen organisaation toimintaan ja näin muokkaa organisaation toimintatapoja ja tavoitteita. Organisaatiokulttuuri muodostuu piilevistä oletuksista, jotka organisaatio on oppinut pitkän ajan kuluessa. Kulttuuri näkyy ulospäin käyttäytymisessä ja toiminnoissa, joista on tullut yhteisiä ja toimivia. Kehittyäkseen organisaation on kuitenkin muutettava myös organisaatiokulttuuriaan olosuhteiden muuttuessa. (Schein, 2009, 203-204.)

Ydinosaamisen lisäksi organisaatiossa on kriittistä osaamista, perusosaamista ja toimintoja tukevaa osaamista. Kriittisellä osaamisella organisaatio erottuu muista toimijoista ja parantaa kilpailukykyä. Perusosaamisella tarkoitetaan osaamista, joka on kaikilla alan organisaatioilla yhteistä eikä tuo kilpailuetua organisaatiolle. Perusosaaminen on organisaatiolle myös välttämätöntä toimintaa. Tällaisia ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto. Toimintoja tukeva osaaminen on aputoimintaa, joka on mahdollista

ulkoistaa. Ulkoistettua osaamista voi olla esimerkiksi siivous tai vartiointi. (Viitala, 2005, 85-86.)

Organisaation osaaminen edellyttää organisaatiossa työskentelevien ihmisten sitoutumista organisaatioon sekä organisaatiokulttuurin tuntemusta. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten keskinäinen luottamus ja tieto muiden osaamisesta edistävät erilaisen osaamisen yhdistämistä. (Viitala, 2005, 105.) Myös itseluottamus vaikuttaa organisaation osaamiseen vaikka se onkin henkilökohtainen ominaisuus. Onnistuminen tehtävissä sekä edistyminen työelämässä kohottavat motivaatiota ja itseluottamusta, joka taas vaikuttaa myönteisesti koko organisaatioon. Lisäksi erilaisuuden hyväksymisellä ja hyödyntämisellä on vaikutusta organisaation osaamiseen. Eri tavalla ajatteleva henkilö tuo uusia näkemyksiä organisaatioon ja edistää organisaation kehitystä. (Kamensky, 2015, 175-177.)

3.3 Yksilöiden osaaminen

Viitalan (2005, 113) mukaan yksilötason osaamisen yhteydessä puhutaan ammattitaidosta. Ammattitaidolla tarkoitetaan tietoja, taitoja, kokemusta sekä asenteita, jotka luovat kokonaisvaltaisen ja monipuolisen kyvyn suoriutua työtehtävistä. Ammattitaito nähdään prosessina, johon vaikuttavat toimintaympäristö, työtehtävät, työpaikan vaatimukset sekä henkilöiden persoonallinen kehitys ja tunteet (Hätönen, 2011, 9). Ojala (2008, 50) lisää yksilön osaamiseen vielä verkostot ja kontaktit, joiden avulla selviydytään erilaisissa työtilanteissa.

Erilaiset työssä vaadittavat tiedot ja taidot on saavutettu koulutuksen, opiskelun ja tekemisen avulla. Tekemisestä taas saadaan kokemusta. Persoonallisuuden piirteet ja tunteet vaikuttavat vuorovaikutuksessa toisten kanssa sekä ilmentävät koulutuksen ja osaamisen esilletuloa eri henkilöillä. Verkostoitumista ja kontakteja muihin asiantuntijoihin tarvitaan valtavan tietomäärän hallitsemisessa ja tiimityöskentelyssä. (Ojala, 2008, 50-51.)

Ammattitaito koostuu erilaisista kvalifikaatioista, jotka kaikki ovat yhteydessä toisiinsa ja joista muodostuvat yksilön osaaminen ja valmiudet. Tätä osaamista kuvataan usein jäävuorimallilla (kuvio 1). Jäävuoren huippu on näkyvillä olevaa tietoa ja osaamista. Se ilmenee työtilanteissa toimintana ja liittyy läheisesti omien työtehtävien suorittamiseen.

Jäävuoren alaosa on näkymätöntä tietoa ja osaamista, joka luo perustan näkyvälle osaamiselle. (Hätönen, 2011, 10-11; Viitala, 2013, 180-181.)



Kuvio 1. Osaamisen jäävuorimalli. (Mukaillen Viitala, 2013, 180; Hätönen, 2011, 11).

- Tuotannolliset kvalifikaatiot sisältävät tekniset perusvalmiudet, joiden avulla työtehtävä pystytään hoitamaan. Tähän kuuluvat alan teoreettinen tieto, menettelytavat, työkalut, soveltaminen, alan ja sen kehityksen tunteminen.
- Sosiaaliset kvalifikaatiot pitävät sisällään vuorovaikutustaitoja, tunnetilojen tunnistamista ja ristiriitojen ratkaisutaitoja.
- Innovatiiviset kvalifikaatiot tarkoittavat luovuutta, innovatiivisuutta, epävarmuuden sietokykyä.
- Normatiiviset kvalifikaatiot ovat henkilökohtaiset ominaisuudet kuten motivaatio, oma-aloitteisuus, positiivisuus ja luottamus.

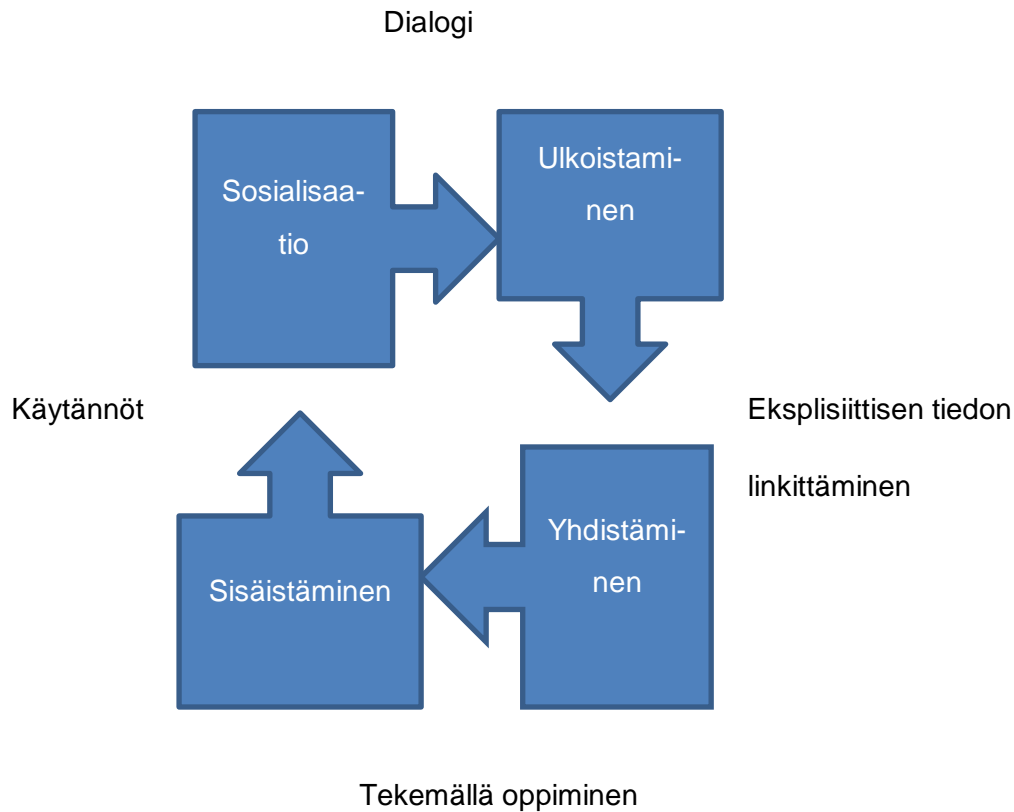
(Viitala, 2005, 116-118.)

Ammattitaidon pohjana on tieto, joka muotoutuu toiminnaksi yksilön soveltaessa sitä käytäntöön (Viitala, 2005, 126). Ammattitaidolle tärkeä tieto jakautuu kolmeen lajiin: teorian tieto, käytäntötieto ja kokemustieto. Teorialla tarkoitetaan informaatiota, joka

muuttuu merkitykselliseksi tiedoksi henkilön prosessoidessa sitä. Käytäntöä edustaa konkretia, jossa tieto esineellistetään. Nämä kaksi tiedon muotoa tulevat yksilön ulkopuolelta ja vaativat tiedon käsittelyä. Kokemustieto on henkilökohtaista ja se syntyy ajattelun ja tekemisen tuotoksena, teorian ja käytännön yhdistämisenä omakohtaiseen kokemukseen. Kokemustieto voi olla myös hiljaista tietoa, jota on vaikeaa hahmottaa ja selittää muille. (Viitala, 2005, 130.)

Hiljainen tieto on noussut tärkeäksi osa-alueeksi osaamisen laajassa kentässä. Tähän vaikuttavat muutokset työmarkkinoilla ja erityisesti huoli eläkkeelle siirtyvien osaajien tiedon siirtämisestä jäljelle jääville työntekijöille. (Virtainlahti, 2009, 15.) Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan henkilökohtaisen kokemuksen kautta saatua tietoa, joka on abstraktia ja tiedostamatonta ja joka vaikuttaa yksilön toimintatapoihin (Virtainlahti, 2009, 55). Polanyi (1983, 4) kuvaa hiljaista tietoa seuraavasti: Tiedämme enemmän kuin kykenemme kuvaamaan. Henkilökohtaisuudesta huolimatta hiljainen tieto on siirrettävissä henkilöltä toiselle. Hiljaisen tiedon jakamisella varmistetaan osaamisen siirtyminen ja organisaation toimintakyky. Hiljaisen tiedon jakaminen tekee työtehtävistä näkyviä ja lisää yhteisöllisyyttä sekä parantaa työhyvinvointia. (Virtainlahti, 2009, 108.)

Nonaka ja Takeuchi ovat luoneet tiedonluomisen SECI-mallin, joka kuvastaa hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi tiedoksi (Virtainlahti, 2009, 98). SECI-mallissa uutta tietoa luodaan neljässä vaiheessa, jotka ovat sosialisatio (Socialization), ulkoistaminen (Externalization), yhdistäminen (Combination) ja sisäistäminen (Internalization) (kuvio 2). Sosialisatian avulla hiljaista tietoa jaetaan asiantuntijoiden kesken. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan näkyväksi ja yhdistämisessä tapahtuu tiedon syventäminen. Neljännessä vaiheessa, sisäistämisessä, näkyvä tieto muuttuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi ja vaiheet alkavat alusta. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62.)



Kuvio 2. SECI-malli. (mukaillen Nonaka & Takeuchi, 1995, 71).

Sosialisaatiolla Nonaka ja Takeuchi tarkoittavat tiedon välittämistä toisille kokemusten, ajattelumallien ja teknisten taitojen kautta. Hiljaista tietoa voidaan hankkia suoraan toisilta jopa käyttämättä kieltä, esimerkiksi havainnoimalla ja matkimalla. Tärkeimmäksi nousee kokemuksen välittäminen. Sosialisaatiota tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62-63.)

Ulkoistamisesta käytetään sanaa artikulaatio. Siinä hiljainen tieto muunnetaan näkyvään muotoon käyttäen kielikuvia, vertauksia, käsitteitä, oletuksia ja malleja. Tämä tapahtuu pääasiassa kielen avulla. Vertausten ja kielikuvien avulla hiljainen tieto tuodaan ymmärrettävästi esille ja luodaan uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 64-67.)

Nonakan ja Takeuchin mukaan yhdistämisen vaiheessa uusi tieto yhdistetään jo olemassa olevaan tietoon. Tietoa lajitellaan, lisätään, yhdistellään ja luokitellaan ja näin tuotetaan jälleen uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 67.)

Sisäistämisvaiheessa näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi uusien toimintamallien siirtyessä käytäntöön omassa työssä, oppimista tapahtuu tekemällä. Sisäistämistä edistää tiedon dokumentointi esimerkiksi käsikirjaksi. Dokumentointi siirtää tietoa myös

muille organisaation jäsenille, jotka voivat näin oppia epäsuorasti muiden kokemuksista. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 69.)

SECI-mallissa jokainen vaihe on vuorovaikutuksessa keskenään: sisäistämisen jälkeen vaiheet alkavat alusta, kun uutta hiljaista tietoa jaetaan eteenpäin. Organisaation tiedon luominen on jatkuvaa ja dynaamista vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 70-71.)

3.4 Oppiva, älykäs organisaatio

Oppiva organisaatio –käsitteen keskeisen vaikuttajan Peter Sengen (2006, 3) mukaan oppivassa organisaatiossa ihmiset pyrkivät jatkuvasti kehittämään osaamistaan saavuttaakseen haluamansa tulokset. Oppivassa organisaatiossa vallitsee uusien ajattelutapojen ilmapiiri ja tavoitteet ovat yhteiset kaikille. Oppivassa organisaatiossa ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Viitala (2013, 171) määrittelee oppivaksi organisaatioksi organisaation, joka tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet, kehittää osaamistaan ja kykenee hyödyntämään sitä. Sydänmaanlakka (2015, 38) katsoo organisaation älykkääksi, kun se kykenee uudistumaan ja ennakoimaan muutoksia sekä oppimaan nopeasti. Älykkäälle organisaatiolle on tunnusomaista kokonaisvaltainen tiedon ja osaamisen käyttö. Organisaatio tarvitsee oppimista kehittyäkseen, saavuttaakseen tavoitteensa ja lujittaakseen omaa organisaatiokulttuuriaan. Oppimisen tulisi olla osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Kuusela, 2015, 54.)

Senge (2006, 6-10) rakentaa oppivan organisaation viiden periaatteen mukaisesti. Nämä periaatteet ovat henkilökohtainen mestaruus (Personal Mastery), sisäiset toimintamallit (Mental Models), yhteisen vision luominen (Building Shared Vision), tiimioppiminen (Team Learning) ja systeemiajattelu (Systems Thinking).

Senge (2006, 7) tarkoittaa henkilökohtaisella mestaruudella sitoutumista elinikäiseen oppimiseen. Tähän periaatteeseen sisältyy henkilön kyky kehittää toimintaansa ja kyseenalaistaa se. Henkilö kykenee selventämään omaa visiotaan sekä keskittämään energiansa oleelliseen. Hänellä on kyky kehittää kärsivällisyyttä sekä katsella todellisuutta objektiivisesti. Organisaation kyky oppia on riippuvainen sen jäsenten kyvystä oppia. Otalan (2008, 66-70) mukaan henkilön oppimiseen vaikuttavat motivaatio, kokemus, muut työntekijät sekä työympäristö. Motivaatio kehittyy oikeanlaisissa, oppimista tukevista olosuhteissa. Kokemusten mukanaan tuomat onnistumiset ja epäonnistumiset

miset edistävät arvioimaan toimintatapoja sekä kehittämään niitä. Oppiminen edellyttää vuorovaikutusta ja tiedon jakamista kollegoiden kanssa. Työympäristö pitää sisällään työhön ja oppimiseen tarvittavan teknologian ja kanavat yhteydenpitoon. Työympäristöön kuuluu myös työpaikan oppimisen mahdollistavat työkaverit sekä työilmapiiri.

Sisäiset toimintamallit ovat malleja, jotka vaikuttavat siihen, kuinka ymmärrämme maailmaa ja kuinka käyttäydymme. Ne ovat syvään juurtuneita olettamuksia, yleistyksiä ja mielikuvia, joiden vaikutuksista toimintaamme emme aina ole tietoisia. (Senge, 2006, 8.) Näiden mallien tiedostaminen ja purkaminen auttavat löytämään uusia ja luovia ratkaisuja, jotka muuten jäisivät huomaamatta (Viitala, 2005, 42).

Yhteisen vision luomisen periaatteella Senge (2006, 9) tarkoittaa yhteisen tulevaisuudenkuvan luomista. Jaettu, yhteinen visio vahvistaa sitoutumista ja kaikilla on yhteinen käsitys tulevaisuudesta. Yhteinen visio vie oppimisprosessia eteenpäin ja edistää uuden kokeilua sekä lisää yhteisöllisyyttä (Senge, 2006, 192-194).

Tiimioppimisen perustana on yhteinen näkemys tavoitteesta ja visiosta. Senge (2006, 218) näkee tiimioppimisen tiimin kyvykkyytenä löytää ratkaisuja, jotka johtavat haluttuun tulokseen. Tiimioppiminen alkaa dialogista, josta on tarkoitus siirtyä aitoon yhdessä ajatteluun päämäärien saavuttamiseksi (Senge 1990, 10). Tiimi nähdään oppivan organisaation perusyksiköksi. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista ja tiimin oppiminen muistuttaa yksilön oppimista. Tiimioppimisessa ryhmä arvioi omaa toimintaansa ja sen pohjalta luodaan yhteinen näkemys sekä suunnitelma toiminnan kehittämisestä. Edellytyksenä tiimin oppimiselle on yhteiset tavoitteet, jaetut vastuut sekä hyvä tiimihenki. Tiimioppimisessa jäsenten yksittäinen osaaminen yhdistyy ryhmän osaamiseksi. (Sydänmaanlakka, 2012, 51-52.)

Systeemiajattelu on Sengen viides periaate ja oppivan organisaation peruskivi. Se koostaa yhteen kaikki muut periaatteet. Systeemiajattelu tarvitsee toimiakseen henkilökohtaista kasvua, sisäisiä toimintamalleja, yhteistä visiota ja tiimioppimista. Pitkällä aikavälillä juuri jaetut visiot edistävät sitoutumista. Sisäiset mallit kehittävät avoimuutta, tiimioppiminen kehittää ryhmätyötaitoja ja laajemman kuvan näkemistä, henkilökohtainen kasvu keskittyy henkilön motivaatioon jatkuvan oppimisen suhteen. Oppivan organisaation ytimessä on ajatus siitä, että näemme itsemme osana systeemiä sen sijaan että näkisimme itsemme erotettuna siitä sekä ymmärrämme tekojemme seuraukset. (Senge, 2006, 12.)

Otala (2008, 71) katsoo, että organisaation oppimisessa luodaan yhteinen näkemys tavoitteesta sekä sovelletaan näkemystä yhteiseen toimintaan. Sydänmaanlakan (2012, 54) mukaan organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä uudistua sekä muuttaa toimintaansa. Organisaation oppiminen perustuu toimintaan, jossa kerätään palautetta systemaattisesti. Saadun palautteen perusteella tulkitaan ja selvennetään organisaation strategiaa, visiota ja tavoitteita. Tulkinnan pohjalta organisaation toimintamalleja sekä osaamista kehitetään. Organisaation jäsenten jaetut kokemukset ja tiedot saavat aikaan organisaation oppimista.

3.5 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtaminen on yksi johtamisen laaja osa-alue. Se kytkeytyy läheisesti strategiseen johtamiseen ja muutoksen johtamiseen. Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki se toiminta, jonka avulla strategian vaatimaa osaamista ylläpidetään ja kehitetään. (Viitala, 2005, 14.) Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on huomioida yksilöiden osaaminen ja yhdistää se organisaation strategiaan (Viitala, 2005, 109). Yksilöiden osaamisen kehittämisen ohella osaamisen johtamisen tavoitteena nähdään myös oppiva organisaatio (Viitala, 2005, 303). Yksilöiden osaamisen kautta päästään koko organisaation osaamiseen ja ylläpidetään organisaation kyvykkyyttä. Osaamisen johtamisen tulisi olla systemaattista ja tietoista johtamista, jolla turvataan organisaation tavoitteiden ja päämäärien vaatima osaaminen myös tulevaisuudessa (Viitala 2005, 38).

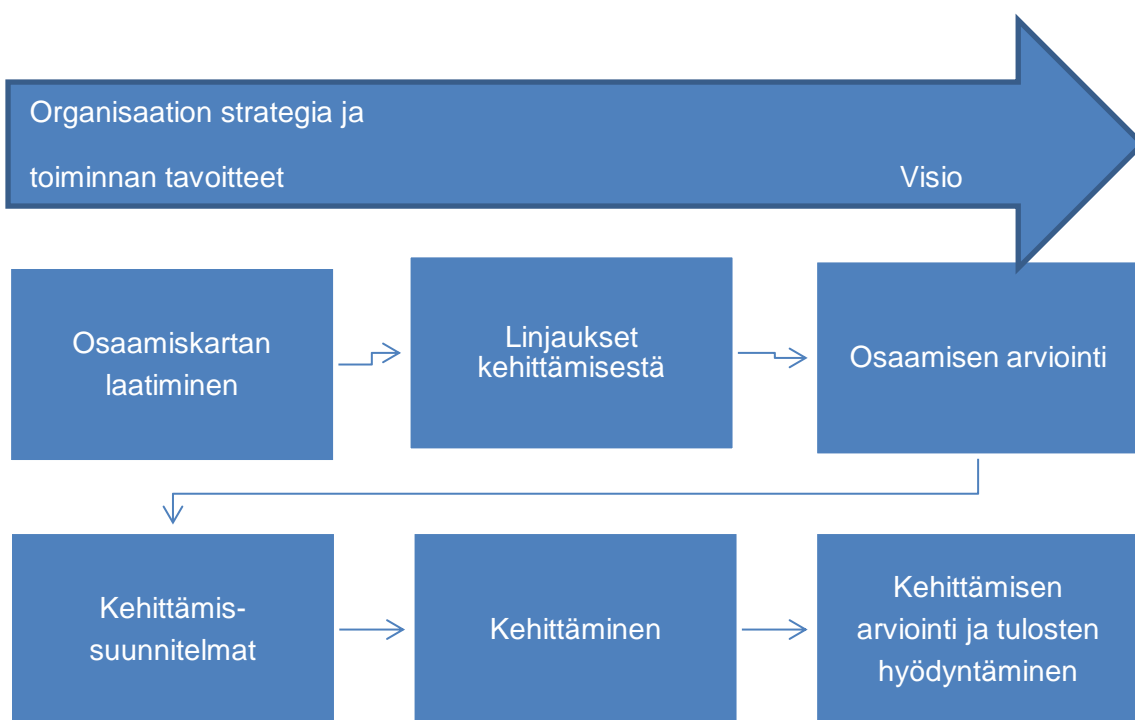
Organisaatiossa kukin yksilö on vastuussa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja esimies puolestaan vastaa siitä, että tähän on mahdollisuus hänen johtamassaan yksikössä. Osaamista tulee pitää yhtenä resurssina, jonka avulla tehtävät saadaan tehtyä. Ylin vastuu osaamisesta on ylimmällä johdolla, koska se määrittelee organisaation painopisteet sekä mahdollistaa muiden toimia. (Viitala, 2005, 23-24.)

Viitalan (2005, 312-324) mukaan esimiehellä on osaamisen johtamisessa neljä eri tehtävä-aluetta:

- Osaamisen suunnan selkiyttäminen: esimiehen tehtävänä on määritellä osaamisen kehittämisen tavoitteita, arvioida toimintaa ja luoda käytäntöjä edellisten saavuttamiseksi.
- Oppimista edistävän ilmapirin kehittäminen: esimies kehittää koko työyhteisön yhteistyötä sekä rakentaa ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita.

- Oppimisprosessien tukeminen: esimies varmistaa ryhmän kokonaisosaamisen sekä mahdollistaa yksilön kehittymisen.
- Esimerkillä johtaminen: luo pohjan edellisille, tärkein piirre on esimiehen asenne omaan työhönsä ja kehittymiseensä.

Henkilöstön osaamisen perustana on organisaation strategia ja osaamisen kehittäminen liittyy tiiviisti tulevaisuuden tarpeisiin painottamalla oppimista (Hätönen, 2011, 6-8). Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen koostuu toisiinsa liittyvistä vaiheista (kuvio 3; Hätönen, 2011, 16).



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus. (Mukaillen Hätönen, 2011, 17).

Osaamiskartoitusta käytetään työkaluna henkilöstösuunnitelman laatimisessa. Osaamiskartoituksen tavoitteena on selvittää koko organisaation osaamista. (Juntunen & Saarti, 2012, 68-70.) Osaamiskartoituksen jälkeen määritellään linjaukset osaamisen tavoiteprofileista ja painopistealueista, minkä jälkeen osaamista arvioidaan itsearviointin ja kehityskeskustelujen avulla. Arvioinnin pohjalta tehdään kehittämissuunnitelmat sekä organisaation, ryhmän että yksilöiden tasolla. Suunnitelmat toteutetaan kehittämisen menetelmien avulla. Osaamisen kehittämistä tulee myös arvioida ja selvittää pääs-

tiinkö kehittämisen tavoitteisiin. Arvioinnin kohteina voivat olla esimerkiksi oppimistulokset, toiminnan muuttuminen tai vaikutusten arviointi. Arvioinnin perusteella tehdään yhteenveto, jota hyödynnetään uudella kehittämisen kierroksella. (Hätönen, 2011, 16-17.)

Hätösen (2001, 58) mukaan osaamisen kehittämisen menetelmiä on runsaasti (taulukko 1).

Taulukko 1. Erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. (Mukaillen Hätönen, 2011, 56-58).

Ryhmittely	Menetelmä
Ohjausmenetelmät ja -tehtävät	Perehdyttäminen, vertaisoppiminen, tutustumiskäynnit, opiskelijoiden ohjaus, coaching, mentorointi, tutorointi, työn ohjaus
Opiskelu ja koulutus	Tutkintoon valmistava koulutus, täydennyskoulutus, opintopiirit, kirjallisuus, seminaarit, messut ja opintomatkat
Laajenevat työ- ja vastuutehtävät	Työkierto, erityistehtävät, sijaisuudet, monitaitoisuus
Kehittymistä tukeva työkuultuuri	Osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, kehittämissuunnitelmat, keskustelutilaisuudet, työpajat, projektit, työkykyä ylläpitävä toiminta
Yhteistoiminta	Tiimityö ja työparityöskentely

Osaamisen kehittämisen menetelmiin kuuluvat myös motivointi ja osallistaminen organisaation kehittämiseen. Osallistamisella tarkoitetaan henkilön tekemistä osalliseksi. Organisaation kehittämiseen liittyvään keskusteluun ja suunnittelutyöhön osallistuminen lisää työntekijöiden työmotivaatiota, antaa mahdollisuuden vaikuttaa kehittämiseen sekä edistää sitoutumista tehtyihin päätöksiin. Osallistamisen avulla työntekijä kehittää omaa työtään aktiivisesti. (Juntunen & Saarti, 2012, 82-83.)

Osaamisen kehittäminen sisältää myös myönteisen palautekulttuurin. Kupias ym. (2001, 16-18) tarkoittavat myönteisellä palautekulttuurilla työyhteisöä, jossa palautetta annetaan ja vastaanotetaan riittävästi ja oikealla tavalla. Palaute voi olla kannustavaa tai korjaavaa; se on aina tietoa toiminnassa onnistumisessa. Palautteen antamatta jättäminen voi vähentää motivaatiota, hämärtää tavoitteita ja heikentää työilmapiiriä. Oikeanlaisen palautteen antaminen sekä vertikaalisesti kollegoilta että horisontaalisesti esimieheltä edistää työtehtävistä suoriutumista sekä kehittää osaamista ja oppimista.

Organisaation tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin takaamiseksi osaamista on jatkuvasti kehitettävä. Esimiehen vastuulla on kehittämiskohteiden tunnistaminen ja kehittämisen menetelmien käyttöönotto ja ylläpitäminen. Perustan kehittämislle luovat työntekijöiden osallistuminen sekä avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus. (Juuti & Vuorela, 2015, 73-74.)

3.6 Tulevaisuuden osaaminen yleisissä kirjastoissa

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa kirjastolaki on uudistettavana. Uuden kirjastolain on tarkoitus tulla voimaan vuoden 2017 alusta. OKM:n (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016) mukaan ”Kirjastolain uudistamisella edistetään asukkaiden osallisuutta ja sivistyksellisten perusoikeuksien toteutumista verkottuneessa kansallisyhteiskunnassa sekä turvataan tiedon ja kulttuurin yhdenvertainen saatavuus. Keskeisenä tavoitteena on edistää yhteiskunnallista demokratiakehitystä ja vahvistaa yleisten kirjastojen toimintaedellytyksiä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.” Uuden kirjastolain vaikutuksia tulevaisuuden osaamiseen kirjastoissa voidaan arvioida vasta kirjastolain tultua voimaan.

Kirjaston muuttuva toimintaympäristö sekä kirjaston käyttäjien muuttuvat tarpeet luovat haasteita kirjastoille. Tiedon nopea saatavuus globaalisti ja uudet teknologiat vaikuttavat kirjastojen kokoelmien luomiseen ja hallintaan. Haasteena on sekä fyysisten että virtuaalisten kokoelmien yhtenäisyys. Kirjaston käyttäjien muuttuviin tarpeisiin vastaaminen haastaa kirjastot pohtimaan toimintojen ja vaihtoehtoisten palvelujen, kuten mobiili- ja osallistavien palvelujen, kehittämistä digisukupolvelle. Kirjastojen tehtävänä on tulevaisuudessakin edistää lukemista huolimatta siitä, missä muodossa lukemista tapahtuu. (Widén & Kronqvist-Berg, 2014, 2-3.)

Library Journal –lehden artikkelissa Schwartz (2016) listaa 11 tärkeintä taitoa kirjastojen työntekijöille seuraavan 20 vuoden ajalle.

1. Vaikuttamisen taidot (Advocacy/politics): taitoja, joilla verkostoidutaan, lisätään tietoisuutta kirjaston vaikuttavuudesta palvelujen tarjoajana sekä luodaan suhteita päättäjiin.
2. Yhteistoiminta (Collaboration): tarvitaan sekä organisaatioiden sisäisten että ulkoisten sidosryhmien välillä kirjastojen siirtyessä yhteisiin kokoelmiin ja digitaalisiin aineistoihin.
3. Vuorovaikutustaidot (Communication/People skills): vuorovaikutustaitoja tarvitaan asiakaskohtaamisissa sekä kollegoiden, esimiesten ja päättäjien kanssa toimiessa.
4. Luovuus (Creativity/Innovation): luovuutta pitäisi lisätä sekä työelämässä että kirjastoalan koulutuksessa.
5. Kriittinen ajattelu (Critical Thinking): pidetään perusosaamisena.
6. Tiedon tulkinta (Data Analysis): taitoja tarvitaan tiedon keräämisessä, tulkinnassa, sisäistämisessä sekä muille jakamisessa.
7. Joustavuus (Flexibility): joustavuutta tarvitaan jatkuviin muutoksiin sopeutumisessa.
8. Johtajuus (Leadership): tulevaisuudessa kirjastoihin tarvitaan johtajia, jotka pysyvät puolustamaan kirjastoja ja kirjastojen työntekijöitä sekä vaikuttamaan päättäjiin.
9. Markkinointi (Marketing): markkinointia tarvitaan kirjaston palvelujen esille tuontiin.
10. Projektijohtaminen (Project Management): työtä tehdään lisääntyvässä määrin projekteissa myös kirjastoissa.
11. Tekninen osaaminen (Technological Expertise): teknologian kehittyminen edellyttää uusien teknologioiden hallintaa ja halua oppia uutta.

Lähes tulkoon kymmenen vuotta aiemmin, vuonna 2007, tulevaisuuden kirjastoihin kaivattiin moniosaajia, jotka kykenevät kehittämään työtään ja toimintatapoja luovasti. Tietotekniikan kehittyessä vuorovaikutus lisääntyy palvelujen kehittämisessä ja käyttäjien tarpeet on otettava huomioon. Vuonna 2007 kaivattiin tulevaisuuden kirjastojen johtajilta kokonaisvaltaista strategista ajattelua sekä kykyä luoda kumppanuuksia, unohtamatta toiminnan resursointia. Työn projektimaisuus vaatii johtajilta myös projektiosaamista sekä talouden ja budjetoinnin tuntemista. Vuonna 2007 oli tavoitteena

myös saada kirjastoihin muiden alojen osaamista kuten it-osaamista, markkinointia ja viestinnän ammattilaisia. Lisäksi kaivattiin vuorovaikutustaitoja, yhteisöllisyyttä ja verkostoitumisen kykyä. Pedagogisia taitoja pidettiin tulevaisuuden perustaitona. Uuden teknologian haltuunottoa ja medialukutaitoa pidettiin ehdottomasti tulevaisuuden kykyinä. Sisältöjen tuntemusta pidettiin tärkeänä tulevaisuudessakin. Kaiken kaikkiaan vuonna 2007 tulevaisuuden osaamisen tuli olla laaja-alaista ja henkilöstön uteliaita ja aktiivisia aikansa seuraajia. (Sipilä, 2007, 119-122.)

Kymmenen vuoden aikavälillä kirjastojen tulevaisuuden osaamisiin ei ollut tullut suuria eroja. Teknologian kehittyminen asetti ja asettaa osaamisvaatimuksia tulevaisuudelle, samoin verkostoituminen, vuorovaikutteisuus ja yhteistoiminta. Kirjastoissa kaivataan edelleen moniosaamista ja laaja-alaisia taitajia sekä vaikuttavuuden esilletuontia ja kirjastojen puolestapuhujia. Sisältöjen tuntemus ja niiden esilletuonti ovat edelleen kirjastojen vahvuus ja asiakkaiden tarpeista nousevat palvelut ensisijaisia. Kirjastot ovat muuttuneet kirjavarastoista asiakkaiden kohtaamispaikoiksi ja eläviksi tapahtumapaikoiksi. Tämä asettaa vaatimuksia osaamiselle tulevaisuudessa. Muutoksiin sopeutumisessa tarvitaan joustavuutta ja uteliaisuutta sekä kykyä olla luova ja aktiivinen. Yksi tulevaisuuden kyky on oman työn kehittäminen ja uuden oppiminen, samoin oman toiminnan tarkastelu ja reagointi tapahtuviin muutoksiin. Omalta mukavuusalueelta voi välillä poiketa, ja miettiä miten asioita voisi tehdä toisin ja asiakasystävällisemmin. Kirjaston roolina on tulevaisuudessakin taata sivistyksen ja kulttuurin saatavuus tasapuolisesti kaikille.

3.6.1 IFLAn trendiraportti

IFLA (The International Federation of Library Associations and Institutions) on kirjasto- ja tietopalvelualan johtava kansainvälinen järjestö, joka edustaa kirjasto- ja tietopalveluita sekä niiden käyttäjiä. Vuonna 2013 IFLA julkaisi trendiraportin, jossa esitellään viisi globaalia informaatioympäristöön vaikuttavaa trendiä. Nämä ilmiöt muokkaavat kirjastoja ja niiden palveluja kaikkialla maailmassa. Raportin (2013) mukaan keskeiset trendit ovat seuraavat:

1. Uudet teknologiat sekä laajentavat että rajoittavat yksilöiden tiedonsaantia.
2. Verkko-opetus tasa-arvoistaa oppimista ja järjestyttää sen perusteita eri puolilla maailmaa.
3. Yksityisyyden suojan ja tietosuojan rajat määritellään uudelleen.

4. Hyperverkottuneet yhteiskunnat kuuntelevat ja antavat valtaa uusille ryhmille ja näkemyksille.
5. Uudet teknologiat mullistavat globaalin informaatiotalouden.

Keskeinen ajatus trendiraportissa on informaation lisääntyminen kiihtyvällä tahdilla sekä teknologian merkittävä kehittyminen. Kehittyvä teknologia haastaa kirjastoja sopeuttamaan palveluja informaatioympäristön muuttuessa. Kirjastot takaavat kansalaisille pääsyn tiedonlähteille ja vähentävät näin eriarvoisuutta. Kirjastoissa on jo olemassa hyviä lukemisen edistämishjelmia ja niitä tarvitaan tulevaisuudessakin sovellettuna uusiin lukemisen tapoihin. Oppimisen ja opiskelun siirtyessä verkkoon kirjastot muovautuvat nykyistä enemmän oppimistiloiksi. Kirjastojen ja kirjastoammattilaisten vastuita joudutaan pohtimaan laajenevien tietovarantojen myötä henkilöiden yksityisyyden takaamiseksi. Verkostoituminen ja yhteistoiminta kasvavat ja kirjaston asema läpinäkyvänä julkisena palveluna korostuu tulevaisuudessa. (IFLAn trendiraportti 2013.)

3.6.2 Competency Index for the Library Field

OCLC (Online Computer Library Center) Webjunction on maailmanlaajuinen, eri kirjastosektoreiden ammattilaisten yhteisö ja oppimispaikka verkossa. Tavoitteena on jakaa tietoa ja taitoja sekä tukea kirjastojen toimintaa. Vuonna 2014 Webjunction päivitti listauksen kirjastoalan osaamistarpeista, syntyi julkaisu Competency Index for the Library Field. Päivitystä oli tekemässä useita toimijoita kirjastoalan eri sektoreilta Yhdysvalloissa. (Competency Index for the Library Field, 2014.)

Tulevaisuuden osaamisessa painotetaan 2000-luvun taitoja, vastuullisuutta ja yhteisöllisyyteen sitoutumista. 2000-luvun taidoilla tarkoitetaan vuorovaikutustaitoja, yhteistoimintaa, kriittistä ajattelua ja luovuutta. Taidoissa korostuu myös teknologiaosaaminen ja itseohjautuva oppiminen. Vastuullisuus sisältää vaikuttavuuden arviointia mittaamalla ja havainnollistamalla. Yhteisöllisyyteen sitoutumisella verkostoidutaan nykyistä laajemmalle ja luodaan uusia suuntauksia entisen osaamisen pohjalta. (Competency Index for the Library Field, 2014, 11-12.)

Julkaisussa on avattu tarvittavia osaamisia viideltä osaamisalueelta:

1. Tärkeimmät osaamiset, johon kuuluvat ydinosaaminen teknologiassa ja sosiaaliset taidot ja jotka ovat keskeisiä kaikille kirjastossa työskenteleville asemasta riippumatta. Teknologiaosaamiseen lukeutuvat perustiedot mm. sähköpostin

käytöstä, tietotekniikasta, mobiililaitteista, internetistä, tietokannoista, tekstinkäsittelystä, tulostuksesta ja web-teknologiasta. Sosiaaliset taidot pitävät sisällään mm. yhteis- ja tiimityön, viestinnän ja kommunikoinnin, asiakaspalvelun, etiikan ja arvot sekä sosiaalisen vastuun, johtajuuden sekä oppimisen ja innovaatio-toiminnan.

2. Kokoelmien hallintaan liittyvät taidot, joihin kuuluu mm. hankinta, luettelointi, kokoelman hoito, digitaalisten ja e-aineistojen hallinta sekä säilytys ja arkistointi.
3. Johtamistaidot sisältävät mm. markkinointia, yhteisöllisyyttä, organisaatio- ja henkilöstöjohtamista, projektijohtamista, talouden hallintaa sekä strategista johtamista ja suhteiden ylläpitoa päättäjiin.
4. Kirjaston palveluihin liittyvä osaaminen tarkoittaa perustoimintojen hallintaa, palveluiden kehittämistä ja suunnittelua eri ikäryhmien tarpeisiin, asiakkaiden neuvontaa ja opastusta sekä uuden teknologian tuomista kaikkien saataville.
5. Teknologian laaja osaaminen, johon kuuluu mm. kaikki tietotekniikkaosaaminen, automaation hallinta, laitteistot, käyttöjärjestelmät, verkkoteknologia ja tietoturvallisuus sekä verkkosisältöjen suunnittelu ja kehittäminen.

(Competency Index for the Library Field, 2014.)

Kirjastotyö tai kirjastoammattilaisuus sisältää monenlaisia taitoja ja osaamisia. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän itseohjautuvuutta, luovuutta, kriittistä ajattelua, vuorovaikutustaitoja, yhteistoimintaa sekä projektityöskentelyä. Teknologian jatkuva kehittyminen asettaa omalta osaltaan uusia osaamisvaatimuksia myös kirjastoille. Kirjastoissa peruspalvelut säilyvät, kokoelma ja aineistojen saatavuus ovat edelleen keskiössä formaatista riippumatta ja lukemisen tukeminen on tulevaisuudessakin kirjastojen ydinosaa.

4 MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Jatkuva muutos

Maailmassa tapahtuu merkittäviä muutoksia, joita kutsutaan megatrendeiksi. Ne ovat ilmiöitä, jotka kaikki tietävät. Megatrendit kytkeytyvät toisiinsa ja ne vaikuttavat jokaisen elämään. Megatrendit ovat maailmanlaajuisia, sijoittuvat nykyhetkeen sekä antavat pitkäkestoisuudellaan viitteitä tulevaisuudesta. Megatrendit eivät kuitenkaan ole pysyvä ilmiö vaan ne saattavat vahvistua tai heiketä ajan myötä. Megatrendeiksi nähdään väestön ikääntyminen, väestön kasvu, kaupungistuminen, raaka-aineiden väheneminen, ilmastonmuutos, teknologian kehittyminen, kansainvälistyminen, väestön vaurastuminen sekä kulutuksen kasvu. Megatrendien globaalia vaikuttavuudesta johtuen ne tulisi huomioida organisaatioiden toiminnassa ja strategisessa ajattelussa. (Hiltunen, 2012, 79-92.)

Muutoksista on tullut pysyvä ilmiö organisaatioissa. Sekä organisaation sekä yksittäisen työntekijän kyky sopeutua muutokseen on keskeinen edellytys menestymisessä ja kilpailukyvyn säilyttämisessä. (Mattila, 2011, 9.) Organisaatiot uudistavat toimintatapojaan sekä muuttavat rakenteitaan ja muutokset koskettavat kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset luovat organisaatioille paineita muutoksiin ja uudistuksiin. Riittävän usein ja nopeasti tapahtuvilla muutoksilla organisaatiot säilyttävät kilpailukykyänsä ja toiminta säilyy kestäväällä pohjalla myös tulevaisuudessa. (Pirinen, 2014, 14.)

Kamenskyn (2015, 128-130) mukaan muutos alkaa organisaation muutostarpeen tunnistamisesta. Muutokset voivat olla jatkuvia pieniä muutoksia, huomattavia suuria muutoksia tai reagointia kriisitilanteessa. Jatkuvilla pienillä muutoksilla kehitetään ja parannetaan toimintatapoja organisaatiossa. Suurilla muutoksilla Kamensky tarkoittaa esimerkiksi strategian muuttamista, fuusiota tai muutoksia organisaation rakenteissa. Kriisitilanteessa organisaatioon kohdistuu uhka, joka pakottaa tekemään muutoksia organisaation toimintaan. Muutostarpeen tunnistamisen lisäksi organisaatiossa tulisi ymmärtää muutoksen mukanaan tuomat vaikutukset organisaation toimintaan.

Työssä voi tapahtua laadullisia muutoksia, jotka liittyvät koko toimintajärjestelmän muutoksiin. Tällainen laadullinen muutos sisältää ennalta tuntemattomia asioita, ja edellyttää työyhteisöltä uuden oppimista. Toimintajärjestelmään ja sen laadulliseen muutok-

seen liittyvä oppiminen on yhteisöllistä ja tapahtuu pitkän ajan kuluessa. Ekspansiivinen oppimissykli on teoreettinen malli uuden oppimisesta muutoksen keskellä. Mallin mukaan muutoksia tapahtuu viiden erilaisen vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on tarvetila, jolloin tarve muutokseen alkaa vahvistua, vaikka muutoksen kohde ei välttämättä ole vielä selvillä. Toisessa vaiheessa, kaksoissidoksessa, ristiriita kärjistyy. Ristiriidan tunnistamiseen tarvitaan analyysiä, jonka avulla pyritään löytämään laadulliset ratkaisut ristiriitaan. Kolmannessa vaiheessa hahmotetaan ja muodostetaan uusi toimintamalli. Tässä vaiheessa työyhteisö suunnittelee kollektiivisesti uuden, laadullisen ratkaisun olemassa olevaan ristiriitaan. Vaiheeseen sisältyy työnjaon tarkastelua ja yhteistoiminnan kehittämistä. Neljännen vaiheen aikana uutta toimintamallia sovelletaan ja otetaan käyttöön. Toimintamalli alkaa yleistyä ja kattaa koko toimintajärjestelmän. Tässä vaiheessa esiintyy usein muutosvastarintaa. Viimeisessä vaiheessa uusi toimintatapa vakiinnutetaan ja arvioidaan, jolloin uudet toimintatavat ovat käytössä systemaattisesti. Muutoksen arvioinnin jälkeen ekspansiivinen sykli voi alkaa alusta. (Engström, 1995, 87-92.)

Organisaation muutosten tavoitteena on työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen uudistaminen. Usein muutosta perustellaan rationaalisilla syillä, mutta siihen suhtaudutaan tunteella. Vanhasta luopuminen ja uuden oppiminen herättävät pelkoa ja epävarmuutta. Muutokseen on hankalaa valmistautua etukäteen ja siksi se nostaa ensimmäiseksi muutosvastarintaa. (Pirinen, 2014, 13-14.)

Mattilan (2011, 22) mukaan muutosvastarintaa aiheuttavat syyt ovat moninaisia (taulukko 2).

Taulukko 2. Muutosvastarinnan lähteet ja syyt. (Mukaillen Mattila, 2011, 22.)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Turvallisuuden tunne	Muutos aiheuttaa turvattomuutta, syntyy vaistomainen vastustusreaktio.
Tottumukset	Tutusta tavoista on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Normien muuttaminen aiheuttaa vastustusta.
Työpaikan menettämisen pelko	Tahto varmistaa työpaikan säilyminen.
Etujen ja aseman menettämisen pelko	Oma etu on organisaation edun edellä.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty.
Näkemyserot	Ristiriidat organisaation arvoista.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute aiheuttaa epävarmuutta.
Pärjäämisen pelko	Uuden oppiminen luo pelkoa.
Muutoksen tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksen ei uskota tuovan hyötyä.

Muutosvastarintaa esiintyy aina muutoksen yhteydessä ja se voi olla organisaatiolle hyväksikin, sillä se kertoo jonkin olevan pielessä. Muutosvastarintaan löydetty syy auttaa löytämään ratkaisun ja kääntämään muutosvastarinnan myönteiseksi. (Pirinen, 2014, 97-98.)

Kotterin (1996, 4-13) mukaan muutoshankkeiden epäonnistuminen voi johtua kahdeksasta erilaisesta virheestä:

- Organisaatiossa ollaan tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, eikä uudistuksen tavoitteita nähdä selkeästi.
- Vahva, ohjaava tiimi puuttuu, tiimillä on paremmat vaikutusmahdollisuudet kuin yksilöllä.
- Vision merkityksen korostaminen, vision avulla ohjataan ja motivoidaan ihmisten toimintaa.
- Viestintää ei ole riittävästi, muutoksen syistä sekä visiosta on tiedotettava runsaasti ja oikeaan aikaan.
- Uuden vision toteutuksen tiellä on esteitä, joita ei poisteta tai korjata.

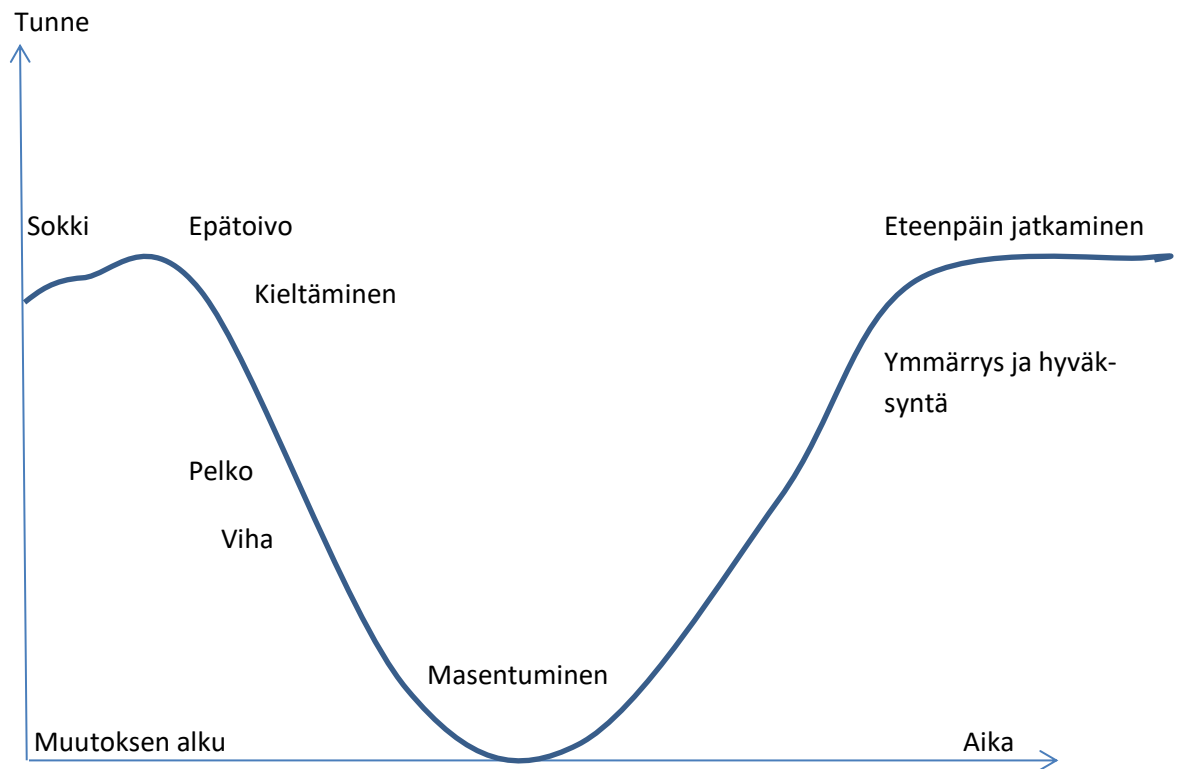
- Lyhyellä aikavälillä ei päästä tuloksiin: pitkän aikavälin muutos toteutuu pienemmillä tavoitteilla.
- Onnistumista juhlintaan liian aikaisin eikä muutos edisty.
- Muutoksen juurruttamiseen ei käytetä tarpeeksi aikaa.

Edellä mainitut virheet voivat aiheuttaa muutoshankkeen hidastumista, turhaa vastustusta henkilöstössä tai pysäyttävät muutoksen kokonaan. Virheiden ymmärtäminen ja niihin varautuminen lieventää niiden vaikutuksia tai poistaa ne kokonaan. Organisaation muutoshaluttomuuden ymmärtämiseen ja sen pois kitkemiseen tarvitaan monivaiheinen prosessi, joka edistää esimiestyötä muutoksen johtamisessa. (Kotter, 1996, 14.)

4.2 Esimiestyö muutoksessa

Muutokset ovat jokapäiväisiä ja siksi niiden johtamisella on tärkeä osa esimiehen perustehtävässä (Pirinen, 2014,13). Muutosjohtaminen on monivaiheinen prosessi, jossa ihmisten johtaminen on ensiarvoisen tärkeää. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan tulevaisuuden vision määrittämistä, ihmisten koordinoitua vision taakse sekä heidän motivoimista vision toteutukseen. (Kotter, 1996, 22-23.) Onnistuakseen muutos tarvitsee pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta esimiestyössä. Lähiesimiehen lisäksi ylimmällä johdolla on tärkeä rooli muutoksen läpiviemisessä, sillä muutoksen tavoitteet tulisi selkiyttää ja perustella koko henkilöstölle tasapuolisesti. Ylimmän johdon sitoutuneisuus ja motivaatio muutokseen edistää henkilöstön sitoutumista ja uudistuksien vakiinnuttamista. Muutoksen henkilöstössä aiheuttaman epävarmuuden ja huolen vuoksi esimieheltä vaaditaan erilaista osaamista muutoksen eri vaiheissa. (Pirinen, 2014, 14-17.)

Muutoksen vaiheita kuvataan elinkaarimallin avulla, jossa muutoksen eri vaiheet on kuvattu työntekijän näkökulmasta. Muutoskäyrässä kuvataan muutoksen elinkaarta sekä ihmiselle tyypillistä käyttäytymistä sen eri vaiheissa (kuvio 4). Työntekijät reagoivat eri tavoilla muutokseen eivätkä kaikki käy läpi jokaista muutoksen vaihetta. Muutoksen vaiheilla ei myöskään ole selkeitä rajoja, sillä muutokset tapahtuvat asteittain. (Pirinen, 2014, 38-39.)



Kuvio 4. Muutoskäyrä. (Mukaillen Pirinen 2014, 39.)

Muutoksen elinkaarimallin ymmärtäminen auttaa esimiestä johtamaan muutosta ennakoivasti sekä tiedostamaan muutoksen vaikutuksia koko työyhteisöön (Pirinen, 2014, 39). Muutoksen eri vaiheissa esimieheltä odotetaan erilaisia johtamisen kykyjä. Esimiehen ei kuitenkaan edellytetä tuntevan kaikkia työntekijöitä niin hyvin, että jokaisen reaktiot olisivat ennustettavissa. (Pirinen, 2014, 40.)

Muutoksen alun sokkivaiheessa esimies tarvitsee kykyä kuunnella ja ymmärtää työntekijän tunteita. Epätoivoa ja kieltämistä hälvennetään selkiyttämällä tavoitteita ja turvallisuuden tunnetta luodaan mahdollistamalla työtehtävien suorittaminen. Esimieheltä vaaditaan avoimuutta ja rehellisyyttä luottamuksen rakentamiseksi. Pelon ja vihan vaiheessa esimiehen on oltava kiinnostunut työntekijän työpanoksesta sekä luotava selkeä ja konkreettinen päämäärä, jolloin sitoutuminen muutokseen on helpompaa. Suunnan antaminen ja yhteisöllisyyden luominen vievät muutosta eteenpäin. Muutoskäyrän pohjalla masennusvaiheessa esimiehen antama palaute, kannustus ja motivointi auttavat hyväksymään ja ymmärtämään muutoksen. Esimies luo uskoa tulevaan ja huolehtii työhyvinvoinnista. Ymmärryksen ja hyväksynnän syntyessä esimiehen tehtävänä on vahvistaa oikeaa tekemistä ja löytää paras mahdollinen osaaminen ja kyvykkyydet.

Muutoksen loppuun viemisessä ja siinä onnistumisessa esimiehen rooli on juurruttaa uudistettu toimintapa sekä konkretisoida siitä saatavat hyödyt. Muutosta on myös kyettävä arvioimaan yhdessä. Oikea-aikainen ja tasapuolinen tiedottaminen on tärkeää koko muutoksen elinkaaren ajan. (Pirinen, 2014, 42-58.)

Kotter (1996, 19-20) tarkastelee suurta muutosta kahdeksanvaiheisena prosessina. Neljä ensimmäistä käsittelevät nykyisen tilanteen muuttamista, kolme seuraavaa ovat uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja viimeinen vaihe vakiinnuttaa muutokset organisaatioon. Muutoksen onnistuminen edellyttää kaikkien vaiheitten läpikäyntiä huolellisesti, sillä jokainen vaihe vahvistaa pohjaa muutokselle ja edistää muutoksen läpivientiä. Vaiheet etenevät usein järjestyksessä, vaikka ne voivat osittain tapahtua päällekkäin.

1. Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu: muutoksen tarpeellisuudesta on luotava yhteinen näkemys koko organisaatiossa (Kotter, 1996, 32).
2. Perusta ohjaava tiimi: vahva tiimi, jolla on keskinäinen luottamus ja yhteinen tavoite, saa aikaan muutoksen (Kotter, 1996, 45).
3. Laadi visio ja strategia: tulevaisuudenkuva, joka selventää muutoksen suuntaa, motivoi ihmisiä toimenpiteisiin ja koordinoi toimenpiteitä (Kotter, 1996, 60).
4. Viesti muutosvisio: viestinnän on oltava runsasta, uskottavaa sekä ymmärrettävää. Viestintään kannattaa käyttää useita kanavia ja toistaa asioita usein. Johdon oma toiminta vision mukaisesti lisää uskottavuutta. (Kotter, 1996, 73-81.)
5. Anna henkilöstölle laajat valtuudet: valtuuksien ja vastuiden antaminen edistää uudistumista (Kotter, 1996, 87).
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset: välitavoitteet ja –päämäärät vahvistavat muutoksen tarpeellisuutta ja vähentävät muutosvastarintaa, ne motivoivat ihmisiä ja antavat uskoa oikeasta suunnasta (Kotter, 1996, 105-106).
7. Vakiinnuta parannukset ja tuota lisää onnistumisia: muutoksen läpivienti vie aikaa ja prosessia ei tulisi lopettaa liian aikaisin. Onnistuneet välitavoitteet saattavat antaa väärän kuvan tehtävien loppuun suorittamisesta. (Kotter, 1996, 117.)
8. Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin: pysyvien tulosten aikaansaamiseksi muutokset on vakiinnutettava organisaatiokulttuuriin (Kotter, 1996, 132).

Readyn (2016) mukaan onnistunut muutosprosessi vaatii muutosjohtajalta erityisesti neljään asiaan paneutumista. Nämä asiat ovat ristiriitojen tunnistaminen, muutokseen

sitouttaminen koko organisaation tasolla, resurssien takaaminen sekä jatkuvan oppimisen mahdollistaminen.

Ristiriitoja voi syntyä esimerkiksi digitalisaation ja ihmisten välille tai asiakkaiden edun ja kustannustehokkuuden välille. Johtajan tärkein tehtävä on yhteensovittaa näitä ristiriitoja. Tämä vaatii runsaasti kommunikointia henkilöstön kanssa. Henkilöstön on tiedettävä mitä on tapahtumassa, miksi tapahtuu ja mihin ollaan menossa. Muutokseen sitouttaminen tapahtuu koko organisaation tasolla. Muutos koskee kaikkia, se toteutetaan yhdessä ja kaikki ovat omalla panoksellaan vastuullisia onnistumisesta. Onnistunut muutos vaatii riittävät resurssit, kuten esimerkiksi ajantasaisen teknologian ja välineet, riittävän ja osaavan henkilökunnan sekä järkevät työprosessit. Jatkuva oppiminen vakiinnuttaa muutoksen ja luo kilpailukykyä tulevaisuudessa. (Ready, 2016.)

Esimiestyö muutoksessa vaatii monien asioiden huomioimista. Esimieheltä vaaditaan pitkäjänteisyyttä, avoimuutta, rehellisyyttä, johdonmukaisuutta sekä kykyä kuunnella ja kommunikoida ihmisten kanssa. Muutoksen syy ja tavoitteet on perusteltava ja selkiytettävä koko organisaation tasolla. Henkilöstöä tulee motivoida ja kannustaa yhteisöllisyyteen. Esimiehen tulisi luoda ympäristö, jossa muutos mahdollistaa oman työn kehittämisen ja uuden oppimisen. Muutoksen tuomat vaikutukset sekä yksilöön että koko työyhteisöön selkiytetään ja niitä myös arvioidaan kriittisesti. Ajantasainen viestintä ja tiedottaminen edistävät muutoksen etenemistä ja sitoutumista siihen. Muutoksiin sopeutuminen ja työssäoppiminen kehittävät organisaation kilpailukykyä ja luovat pohjaa tulevaisuudelle.

5 TYÖN ORGANISOINTI

Työ on muuttanut muotoaan pitkän historiallisen ajanjakson aikana. Työ oli aikanaan metsästystä, kalastusta tai maanviljelyä ja se liittyi läheisesti arkeen sekä hengissä pysymiseen. Hyödyllinen työ oli kiinteä osa perheen ja yhteisön elämää. Työ kehittyi käsityöläisyyden ja teollisuuden myötä yhteiskunnan perustaksi. Palkkatyön yleistyessä, teollisuuden monipuolistuessa ja työprosessien kehittyessä työn organisointia ja työnjakoa oli uudistettava. Organisoinnista tuli hierarkkista: johdon tehtävänä oli suunnitella työt, työnjohdon osalle tuli työn valvominen ja työntekijät tekivät itse työn. (Järvinen ym. 2010, 12-13.) Nykyään työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja hierarkisuutta pyritään kaventamaan siirtämällä organisoinnin vastuuta työntekijöille itselleen (Järvensivu, 2010, 133). Työn organisoinnin lähtökohtana voidaankin pitää työtehtävien ja työntekijöiden suhteiden järjestämistä niin työtehtävien, johdon kuin työntekijöiden välillä (Järvensivu, 2010, 108-109).

Organisaation rakenteesta selviää, millaisiin kokonaisuuksiin se on jaettu. Rakenne määrittelee eri toiminnot, tehtävienjaon, vastualueet, päätösvallan sekä kommunikatio- ja yhteistyösuhteet. Rakenteen avulla kukin organisaation jäsen tietää kuinka hänen tehtävänsä vaikuttavat suhteessa muihin. Käytännön toimintaa organisoidaan organisaation rakenteen pohjalta ja rakenteen tulisi kehittyä organisaation mukana. (Viitala & Jylhä, 2013, 189-190.) Organisaatorakenteita on useita erilaisia: se voi olla esimerkiksi linjaorganisaatio, matriisiorganisaatio tai projektiorganisaatio (Viitala & Jylhä, 2013, 194-199).

Organisointi voidaan nähdä toimintoina, joilla resurssit kohdennetaan suunnitelmien mukaisesti tehokkaalla tavalla. Organisointi voi kohdistua mm. ajankäyttöön, tehtäviin, työprosesseihin, työvälineisiin, yksilöihin tai ryhmiin, osaamiseen tai koko organisaation toimintaan. (Managementhelp, 2016.) Organisointi alkaa suunnittelusta, ja sen tavoitteena on synkronoida ja yhdistää taloudelliset, aineelliset ja henkilöresurssit parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Kaikki kolme resurssia ovat yhtä tärkeitä. Tehokkaassa organisoinnissa kaikki organisaation tarvitsemat toiminnot tunnistetaan ja luokitellaan tehtävien mukaan. Tämän jälkeen samankaltaiset tehtävät jaetaan henkilöille tai ryhmille ja vastualueet selkiytetään osaamisen huomioiden. Tehtävien ja vastuiden jaolla säästetään aikaa ja vältetään päällekkäisiltä tehtäviltä. Organisaatorakenne selkiytetään henkilöstölle niin, että kaikki ovat siitä tietoisia ja esimiesten tehtävät ovat tiedos-

sa. Organisointi on yhteistyötä eri tahojen kesken ja se edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Management Study Guide, 2016.)

Organisointia pidetään esimiehen perustehtävänä. Tarkoituksenmukaisella organisoinnilla ja resursoinnilla esimies takaa yksikön toiminnan sekä vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen. Töitä organisoidaan aina tilanteen mukaan. Perusjärjestelmässä oletuksena on, että kaikki työntekijät ovat töissä. Tälle perusjärjestelmälle luodaan varajärjestelmä sekä varasuunnitelma yllättävien tilanteiden huomioimiseksi. Varajärjestelmällä ja -suunnitelmalla taataan töistä ja vaatimuksista selviäminen poissaolojen aikana. Varajärjestelmään voi kuulua ylitöiden teettäminen tai tilapäisen työvoiman palkkaaminen. Myös vastuiden ja pelisääntöjen sopiminen yhteisesti on osa töiden organisointia. Yhteisten pelisääntöjen avulla vastualueet ovat selvillä ja jokainen työpaikan työntekijä tietää miten työt tehdään. (Hyppänen, 2007, 72-75.)

Osaamiseen liittyvä työn organisointi tarkoittaa tehtävien suorittamista organisaation tavoitteiden mukaisesti (Viitala, 2005, 221). Kaistilan (2005, 10) mukaan esimiehen ensiarvoinen tehtävä on järjestää työt parhaalla mahdollisella tavalla huomioiden yhteisön sekä yksilön osaaminen ja suoritettavat tehtävät. Osaamisperusteisessa työssä työtehtävien sisältö määritellään niin, että kunkin henkilön kyvyt hyödynnetään tehokkaasti samalla niitä kehittäen (Viitala, 2005, 223). Työtehtävien järjestelyssä tulee huomioida työntekijöiden tasapuolisuus ja sääntöjen yhteneväisyys sekä neuvotella järjestelyihin liittyvien henkilöiden kanssa (Kaistila, 2005, 10-11).

Tehtävien organisointi voi olla perustehtävien selkiyttämistä, tehtävien uudelleenjärjestämistä tai kokonaan uusien tehtävien käyttöönottoa. Tärkeimpänä tavoitteena on työn järjestäminen niin, että tehtävät tulevat tehdyksi. Perustehtävän selkiyttäminen kohdentaa resurssit oikeisiin asioihin ja hyödyntää työntekijän osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. (Esimiesinfo 2009-2013.) Perustehtävien selkiyttämisessä voidaan käyttää kirjallisia tehtäväkuvauksia, joissa on määritelty työhön kuuluvat tehtävät ja vastuut (Hyppänen, 2007,72.) Tehtävien uudelleenjärjestely voi tulla kyseeseen henkilöstössä tapahtuvien muutosten vuoksi tai uuden toimintatavan käyttöönotossa. Työntekijän ja tiimin suostumuksella toimenkuvia voidaan järjestää uudella tavalla. Kokonaan uusien tehtävien käyttöönotossa tarkastellaan löytyykö tarvittava osaaminen omasta organisaatiosta vai pitääkö palkata uutta työvoimaa. Mikäli osaaminen on jo olemassa, vanhoja tehtäviä voidaan karsia ja resurssit kohdentaa tarpeellisiin tehtäviin. (Esimiesinfo 2009-2013.)

Tulevaisuudessa työn organisoinnin tavat monipuolistuvat. Tämä johtuu teknologian kehityksestä, jolloin työtä voidaan jakaa ihmisten ja koneiden välillä. Organisoinnin tapoihin vaikuttaa myös työtapojen muuttuminen työn hajautuessa entistä enemmän. Työnteosta on tulossa verkostoituneempaa ja yhteisöillä tai yksilöillä itsellään on enemmän vastuuta organisoinnista. Työhön liittyy enemmän itsenäistä innovointia ja omien työtapojen tarkastelua ja arviointia. Lisäksi työehdot, kuten palkkaus ja työaika, ovat yksilöllisempiä ja mahdollistavat eri-ikäisten ja työkyvyltään erilaisten ihmisten työskentelyn. (Alasoini, 2014, 95-100.)

Yleisissä kirjastoissa työ organisoituu uudelleen automaation, aineistojen digitalisoinnin ja monipuolistumisen sekä henkilöstöresurssien myötä. Myös tehtävien ulkoistaminen sekä palvelujen ostaminen muuttavat työnkuvia. Tällaisia ulkopuolelta ostettuja toimintoja kirjastoissa voivat olla esimerkiksi luettelointi, muovitus, markkinointi tai verkkopalvelut. Muutoksien vaikutuksesta entisten työtehtävien rinnalle nousee uusia tapoja tehdä työtä. Osa tehtävistä jää pois ja uusia tulee tilalle. Yhteistyö eri muodoissaan lisääntyy, tehtävät muuttuvat sisältäpäin ja toimenkuvat laajentuvat. Lisäksi tehtävät monipuolistuvat, työ hajaantuu ja hierarkia katoaa. Työntekijät päättävät itsenäisemmin tehtävistään, eikä se, onko koulutus virkailijan vai hoitajan, enää määrittele kirjastoammattilaisuutta. Tulevaisuudessa koulutus voi olla jotain ihan muuta.

Kirjastoissa kokoelmakeskeisyydestä ollaan siirtymässä tapahtumapaikoiksi ja kirjastojen tehtävänä on kansalaisen toiminnan tukeminen tietoyhteiskunnassa. Kirjojen lainauksesta siirrytään informaatiopalvelujen tuottajaksi. Tulevaisuuden osaamistarpeet lähtevät asiakkaiden tarpeista, ja niihin vastaaminen vaikuttaa työn organisointiin kirjastoissa sekä määrittelee kirjastoissa tehtävää työtä.

Yleisten kirjastojen laatusuosituksen (2010, 62) mukaan asiakaslähtöisyys vaikuttaa koko kirjaston toimintaan. Palveluiden tuottaminen ja kehittäminen asiakaslähtöisesti edellyttävät sekä nykyisten että tulevien asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistamista. Asiakkaiden osallistaminen toiminnan suunnitteluun tukee yhteisöllisyyttä ja edistää sosiaalista hyvinvointia. Asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin reagoiminen organisoii työtä uudelleen henkilöstön osaamistarpeiden muuttuessa ja toimintatapojen kehittyessä. Vastuita ja tehtäviä tulisi organisoida niin, että koko henkilöstön osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja osallistuminen huomioidaan ja niitä tuetaan. (Yleisten kirjastojen laatusuositus, 2010, 64-65.)

6 TUTKIMUSASETELMAT JA -MENETELMÄT

Opinnäytetyön tavoitteena on siis tutkia miten lisääntynyt automaatio vaikuttaa kirjastovirkailijoiden työtehtäviin perinteisten lainauksen ja palautuksen vähentyessä. Millaisena virkailijat kokevat automaation tarjoamat mahdollisuudet muihin tehtäviin ja mitä tehtäviä he katsovat tärkeiksi asiakaspalvelun näkökulmasta? Nouseeko esiin uusia palvelukonsepteja, joita kirjasto voisi tarjota asiakkaille? Tavoitteena on kartoittaa millaista osaamista ja mitä vahvuuksia kirjastovirkailijoilla on jo olemassa ja miten niitä voitaisiin hyödyntää työtehtävissä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Pohjois-Savon ELY:n rahoittamaa osaamiskartoitushanketta, joka tehtiin Etelä-Savon, Pohjois-Savon sekä Pohjois-Karjalan maakuntakirjastoille 28.2.2011 – 28.2.2012. Lisäksi hyödynnetään Kuopion kaupunginkirjaston olemassa olevaa työn vaativuuden arviointia, TVA:ta.

Tästä aiheesta, automaation vaikutuksesta kirjastovirkailijan tehtäväkuvaan, ei ole olemassa aikaisempaa tutkimusta, joten aihe on ajankohtainen, mielenkiintoinen sekä hyödyllinen.

Ammattikorkeakouluissa tutkimustyö lähtee työelämän tarpeista ja sen on tarkoitus olla käytännönläheistä ja ajankohtaista (Vilkka, 2015,17). Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuopion kaupunginkirjasto – Pohjois-Savon maakuntakirjasto, ja tavoitteena on löytää ratkaisuja kirjastovirkailijoiden muuttuviin tehtäviin automaation lisääntyessä. Kuopion kaupunginkirjastolla on ollut palautusautomaatti käytössä vuoden 2015 alusta lähtien ja lainausautomaatteja useamman vuoden ajan. Tutkimustyön kohde on ajankohtainen, se liittyy työelämän kehittämiseen ja tarpeisiin sekä Kuopion kaupunginkirjaston käytäntöihin. Automaattien lisääntyminen on herättänyt epävarmuutta ja hämmennystä työntekijöissä. Automaateista saadun kokemuksen avulla voidaan tehtäviä järjestää uudelleen ja organisoida työtä mielekkäämmin. Kirjastovirkailijat pääsevät itse vaikuttamaan työhönsä ja kehittämään sitä. Samalla työmotivaatio ja työhyvinvointi paranevat.

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusotetta. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan todellisuutta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Lisäksi laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tarkastella merkityksiä ja saada ihmisten omia kuvauksia kokemuksistaan ja ajatuksistaan (Vilkka, 2015, 118). Tutkimuksen tavoitteena oli saada kirjastovirkailijoiden mielipiteet esiin ja löytää jo olemassa olevia vahvuuksia, joita voisi hyödyntää työelämässä. Kokemusten ja mielipiteiden kuvailu onnistuu

parhaiten laadullisin keinoin eli tekstin avulla (Kananen, 2015, 71). Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijällä on usein sisäpiiriin kuuluvan tarkkailijan rooli tutkimuksessa (Hakala, 2015, 20). Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee Kuopion kaupunginkirjastossa, joten organisaation toimintakulttuuri on tuttua jo ennestään.

Aineistonkeruussa käytettiin triangulaatiota eli monimetodista lähestymistapaa. Tällä aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan eri tapoja kerätä tutkimusaineistoa sekä yhdistää niitä keskenään. (Vilka, 2015,71.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruutavoiksi valikoitui lomakekysely kirjastovirkailijoille, benchmarking yhteistyössä Joensuun kaupunginkirjaston kanssa sekä asiantuntijahaastattelu Kuopion kaupunginkirjaston viidelle esimiehelle. Usealla eri tavalla tehty tiedonhankinta ja aineistonkeruu mahdollistivat tutkimuskohteen tarkastelun monesta eri näkökulmasta.

6.1 Kysely kirjastovirkailijoille

Sähköisen kyselyn etuina nähdään visuaalisuus, nopeus ja taloudellisuus (Valli & Perkkilä, 2015, 109-110). Juuri näistä syistä aineistoa kerättiin kyselyn avulla. Sähköinen kysely voidaan tehdä samanaikaisesti suurelle joukolle, ja vastaaja voi vastata kyselyyn itselleen sopivana ajankohtana. Sähköisessä muodossa olevia vastauksia ei tarvitse litteroida ja ne ovat siinä muodossa, kuin vastaaja on ne kirjoittanut (Valli & Perkkilä, 2015, 110).

Kysely muodostuu usein taustakysymyksistä, johdattelevista kysymyksistä, itse aiheeseen liittyvistä kysymyksistä ja jäähdyttelykysymyksistä. Kysymysten muotoiluun pitää kiinnittää huomiota: niiden pitää olla yksiselitteisiä mutta ne eivät saa johdatella. Kysymyksillä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, joten kysymykset rakennetaan näiden tavoitteiden mukaisesti ja riittävän teorian tunteminen auttaa kyselyn tekijää kohdentamaan kysymykset oikealla tavalla. (Valli, 2015, 85-86.)

Vuonna 2015 Kuopion kaupunginkirjastossa oli pääkirjaston lisäksi 13 lähikirjastoa ja kolme kirjastoautoa sekä yksi laitoskirjasto. Vakituiseen henkilökuntaan kuului yhteensä 92 henkilöä. Koko henkilökunnasta kirjastoammattilisia on 83 henkilöä, joista 46 on koulutukseltaan kirjastovirkailijoita. Kirjastovirkailijoista 20 henkilöä eli 43 % työskentelee pääkirjastossa ja 26 henkilöä eli 57 % lähikirjastossa tai kirjastoautossa.

Kysely toteutettiin 5.3. - 31.3.2016 välisenä aikana Webropol –työkalulla ja se lähetettiin kaikille Kuopion kaupunginkirjaston kirjastovirkailijoille riippumatta siitä, työskente-

leekö hän pääkirjastolla vai lähikirjastossa. Kirjastoautonkuljettajat/virkailijat rajattiin kyselystä pois heidän erikoislaatuisen tehtävänsä vuoksi. Lähikirjastoissa ei ole vielä palautusautomaatteja eikä kaikissa ole lainausautomaattejakaan. Kyselyyn haluttiin kuitenkin mukaan kaikki kirjastovirkailijat, sillä tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kirjastovirkailijoiden tehtäviä ja kyselyssä oli muitakin kysymyksiä kuin automaatioon liittyviä kysymyksiä. Kyselyn kysymysten muotoiluun vaikuttivat Kuopion kaupunginkirjaston TVA sekä Etelä-Savon, Pohjois-Savon ja Pohjois-Karjalan kirjastojen osaamiskartoitushanke.

Kyselyssä oli yhteensä kymmenen kysymystä, joista monivalintakysymyksiä oli seitsemän ja avoimia kolme (liite 1). Viidessä monivalintakysymyksessä oli myös mahdollisuus tarkentaa vastausta avoimella kommentilla. Kysely koostui taustakysymysten lisäksi automaatioon sekä osaamiseen liittyvistä kysymyksistä. Viimeinen kysymys oli aiheeseen liittyviä kommentteja varten. Kysely lähetettiin 46 henkilölle ja vastauksia saatiin 24 kappaletta. Vastausprosentti oli 52.

6.2 Benchmarking

Benchmarkingin tarkoituksena on vertailla omaa toimintaa toisten toimintaan ja hyödyntää saatuja tietoja ja muiden kokemuksia omassa organisaatiossa (Karlöf ym. 2003, 38). Benchmarkingin avulla kerätään systemaattisesti tietoa oppimisen tueksi toisen organisaation toiminnoista tai prosesseista. Benchmarking nähdään usein prosessina, joka koostuu seuraavista vaiheista: kehityskohteen valinta, projektin suunnittelu, toiminnon tai prosessin analysointi, kumppanin etsintä ja yhteistyöstä sopiminen, benchmarking-vierailu, tulosten analysointi ja lopuksi oman toiminnan kehittäminen ja arviointi. (Viitala, 2005, 374-375.)

Benchmarkingia on hankalaa määritellä yksiselitteisesti, mutta se sisältää aina vertaamista ja kiinnostusta muiden toimintaan. Menetelmät ovat avoimia sekä joustavia ja tärkeintä on toiminnan kehittäminen. (Karjalainen, 2002,10.) Benchmarking-arviointeja voidaan luokitella useilla eri tavoilla. Ne voivat olla esimerkiksi suoritteita vertaavaa, parhaita käytänteitä omaksuvaa, kilpailullista, yhteistyöhakuista, riippumatonta, ulkoista tai sisäistä, laadullista tai määrällistä, tutkimuksellista sekä seikkailevaa ja kokemuksellista. Benchmarkingia tekevä organisaatio valitsee itselleen sopivimman luokittelun sekä menetelmän, oikeaa tai väärää tapaa tehdä vertailua ei ole. (Karjalainen, 2002, 13-14.)

Benchmarkingissa tiedonkeruumenetelmiä on useita. Ojasalon ym. (2009, 43-44) mukaan menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi eri toimialojen innovaatioihin tutustumista tai tunnuslukujen vertailua. Lisäksi tietoa voidaan etsiä erilaisista julkaisuista kuten kirjallisuudesta, artikkeleista sekä eri organisaatioiden kotisivuilta tai muista internet-lähteistä. Benchmarking voidaan toteuttaa yritysvierailulla, havainnoimalla ja kyselemällä. Tällöin tavoitteiden tulisi olla yksityiskohtaisesti selvillä etukäteen. Menetelmästä riippumatta muiden toiminnasta oppiminen ja oman toiminnan kehittäminen edellyttävät saadun tiedon soveltamista omaan organisaatioon ja näin uuden tiedon luomista.

Tämän opinnäytetyön benchmarking-arvioinnissa on piirteitä useasta benchmarking-luokittelusta. Se on laadullista, parhaita käytänteitä omaksuvaa, dialogista sekä funktionaalista. Laadullisessa arvioinnissa havainnot esitetään sanallisesti. Parhaita käytänteitä omaksuvassa benchmarkingissa tavoitteena on toisten hyvien toimintatapojen tunnistaminen sekä soveltaminen omassa organisaatiossa. Dialogisessa arvioinnissa tiedonvaihto ja keskustelu ovat molemminpuolisia. Funktionaalisessa benchmarkingissa parhaita käytänteitä haetaan saman toimialan organisaatiosta ilman kilpailuasetelmaa. (Karjalainen, 2002, 13-14.)

Benchmarkingin kohteeksi valikoitui Joensuun kaupunginkirjasto, sillä se oli myös mukana Pohjois-Savon ELY:n rahoittamassa osaamiskartoitushankkeessa. Lisäksi Joensuussa on myös kokemusta sekä palautus- että lainausautomaateista. Benchmarkingin tavoitteena oli selvittää, onko automaatio vapauttanut työaikaa muihin tehtäviin Joensuun kirjastossa ja mitä nämä tehtävät mahdollisesti ovat. Benchmarking toteutettiin asiantuntijoita haastattelemalla sekä keskustelemalla. Vierailun aikana tietojenvaihto oli kaksisuuntaista ja vuorovaikutusta oli runsaasti. Vierailu Joensuun kaupunginkirjastoon tehtiin 31.3.2016 (liite 2). Tapaaminen oli sovittu sähköpostitse asiakaspalvelun palvelupäällikkö Satu Lihavaisen sekä lainauspalveluiden esimiehen kirjastovirkailija Auli Rantasalon kanssa. Haastattelu nauhoitettiin älypuhelimella ja litteroitiin nauhoituksen perusteella. Joensuussa ei toteutettu kyselyä suoraan kirjastovirkailijoille.

6.3 Asiantuntijahaastattelut

Haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua asiantuntijahaastattelua. Asiantuntijalla on runsaasti tietoa ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Heillä on keskeinen rooli organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä, toimintatavat sekä käytännöt ovat tuttuja.

(Gillham, 2007, 54). Lisäksi asiantuntijoilta saa informaatiota, jota ei löydy kirjallisista lähteistä ja he voivat edistää sekä helpottaa tutkimuksen toteutusta (Gillham, 2007, 59). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, haastattelu-aika on kaikille sama ja kysymykset ovat avoimia. Kysymysten laati ja vastaa siitä, että kysymykset noudattavat tutkimuksen teemaa. Puolistrukturoidun haastattelun etuna nähdään sen joustavuus, jota strukturointi tasapainottaa. (Gillham, 2007, 70.)

Sähköpostihaastattelut valittiin aineistonkeruumenetelmäksi kiireisten aikataulujen vuoksi. Sähköpostin välityksellä jokainen haastateltava voi vastata haastatteluun silloin kun hänelle itselleen sopii. Haastattelutavan valintaan vaikuttivat myös pitkät välimatkat eri toimipisteitten välillä sekä vastausten kirjallinen muoto. Lisäksi haastateltavat halusivat pohtia vastauksiaan rauhassa.

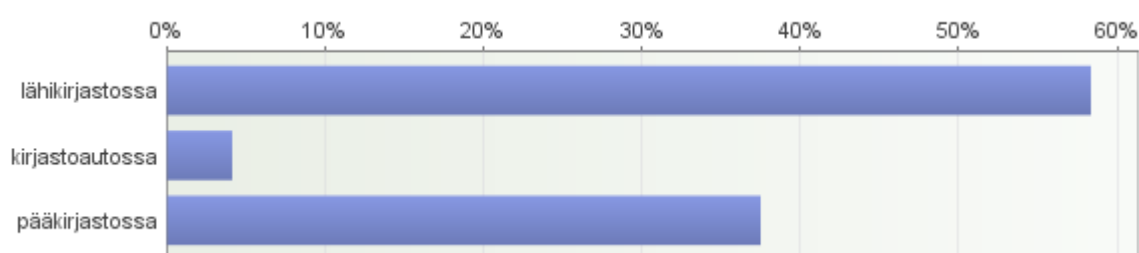
Sähköpostihaastattelut toteutettiin 8.4.-1.6.2016 Kuopion kaupunginkirjaston viidelle esimiehelle. Haastattelut tehtiin kirjastovirkailijoiden kyselyn ja benchmarkingin jälkeen. Kyselyn ja benchmarkingin tuloksista nousivat teemat haastatteluihin. Haastateltavina olivat kirjastotoimenjohtaja Päivi Savinainen, järjestelmä- ja verkkopäällikkö Liisa Rossi, kirjastosihteeri Marjosisko Leskinen, vs. lasten- ja nuortenosastonjohtaja Tiina Kainulainen ja musiikkiosastonjohtaja Laura Airaksinen. Haastatteluun osallistuneiden toiveesta haastattelut tehtiin sähköpostitse esittämällä kaikki kysymykset yhdellä kertaa. Kysymyksiä oli kaikkiaan kahdeksan ja ne liittyivät automaatioon, osaamiseen ja sen hyödyntämiseen (liite 3). Laadullisen tutkimuksen piirteet eivät täysin toteutuneet näissä haastatteluissa, sillä vuorovaikutus jäi vähäiseksi haastateltavien kiireisten aikataulujen vuoksi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Kysely kirjastovirkailijoille Kuopiossa

Kysely ”Mitä tilalle?” lähetettiin 46 kirjastovirkailijalle Kuopiossa ja vastauksia tuli kaikkiaan 24. Vastausprosentti oli 52. Kysymykseen toimipaikasta tuli vastauksia 24. Vastaajista 58 % työskenteli lähikirjastossa, 38 % pääkirjastossa ja 4 % kirjastoautossa (kuvio 5).

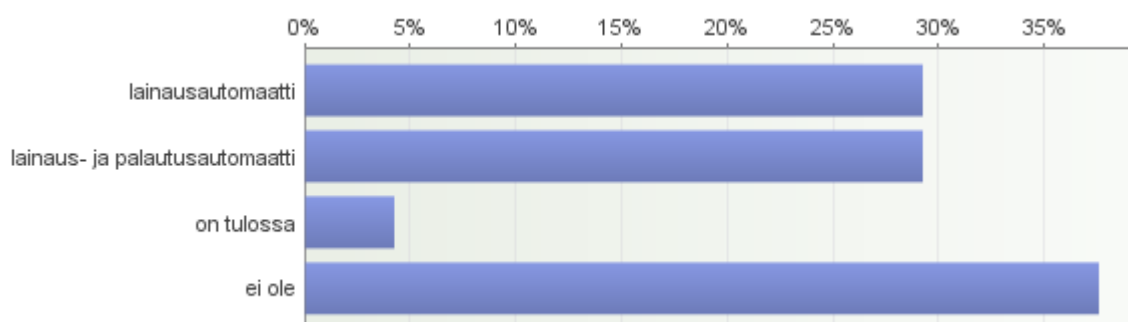
Vastaajien määrä: 24



Kuvio 5. Vastaajien toimipaikat

Vastauksia kysymykseen onko toimipisteessäsi automaatteja tuli 24 kpl. Vastaajista 29 % työskentelee toimipisteessä, jossa on lainausautomaatti. Saman verran eli 29 % työskentelee toimipisteessä, jossa on lainaus- ja palautusautomaatti. 38 %:lla vastaajista ei ole toimipisteessään kumpaakaan automaattia. 4 %:lla vastaajista automaattia ei vielä ole, mutta on tulossa (kuvio 6).

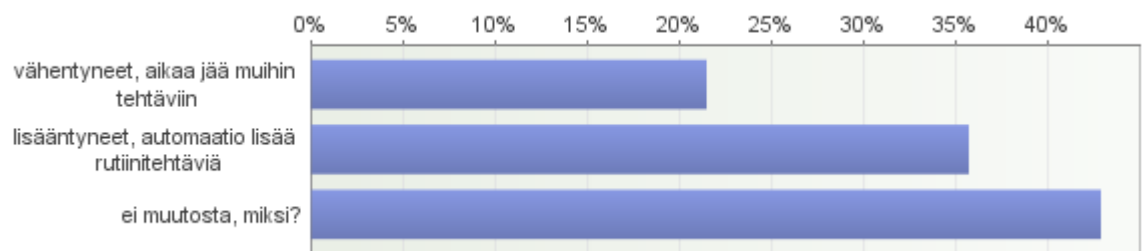
Vastaajien määrä: 24



Kuvio 6. Automaatit vastaajien toimipaikossa

Kysymykseen automaation vaikutuksista tehtäviin saatiin vastauksia 14 kappaletta. 21 % vastaajista koki, että automaation käyttö on vähentänyt rutiinitehtäviä ja työaikaa vapautuu muihin tehtäviin. 36 % vastaajista koki, että rutiinitehtävät ovat lisääntyneet automaation myötä. 43 % vastaajista koki, että tehtävien määrässä ei ole tapahtunut muutosta. Mikäli vastaus oli, ettei muutosta ole tapahtunut, oli mahdollisuus tarkentaa vastausta avoimella kommentilla. Kommenteissa mainittiin, että asiakaspalvelulainaus tai henkilökohtainen palvelu on suositumpi vaihtoehto varsinkin lähikirjastoissa. Lisäksi automaatio on niin uutta, että asiakkaat eivät ole vielä oppineet käyttämään automaatiota (kuvio 7).

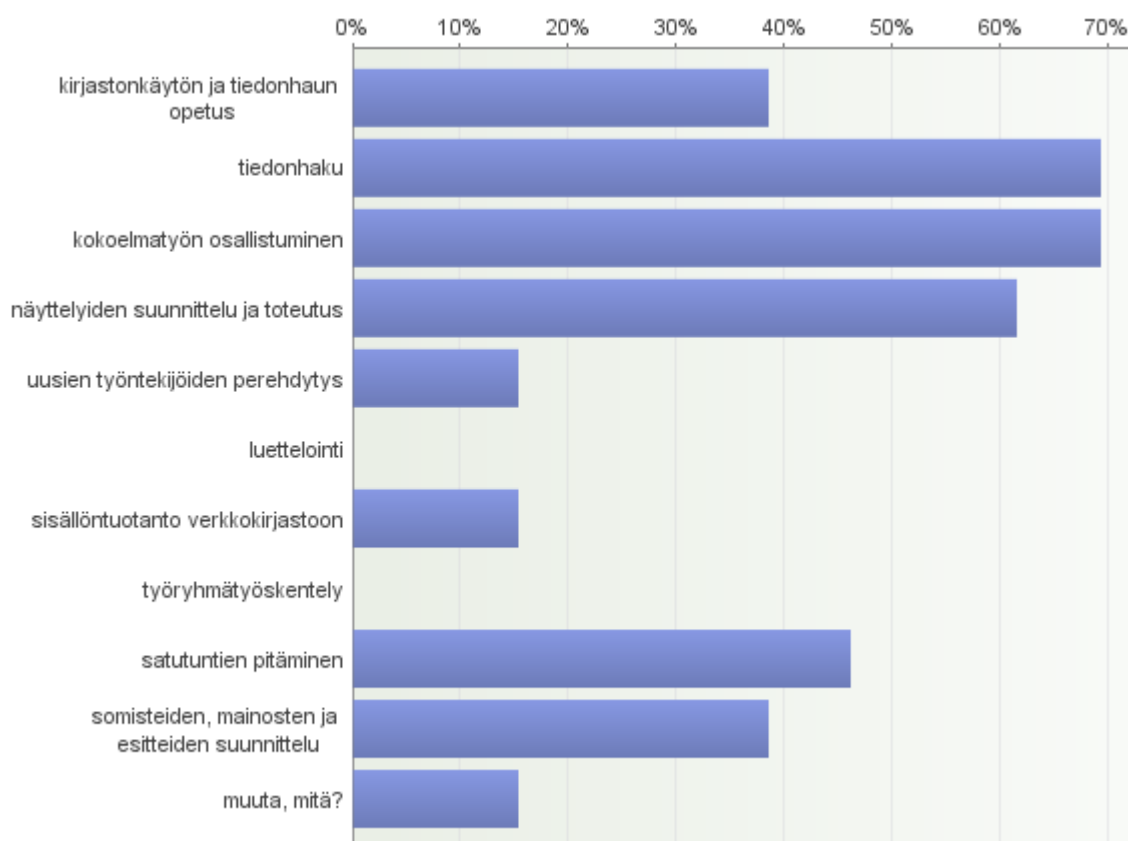
Vastaajien määrä: 14



Kuvio 7. Automaation käytön vaikutus rutiinitehtäviin

Mitkä tehtävät ovat tärkeitä asiakaspalvelun näkökulmasta rutiinitöiden vähentyessä – kysymykseen saatiin vastauksia 13 kappaletta. Kysymykseen sai valita useita vastausvaihtoehtoja ja siinä oli myös avoin vastaus -vaihtoehto. Vastaajista 70 % piti tärkeimpinä tiedonhakua ja kokoelmatyöhön osallistumista ja 61 % näyttelyiden suunnittelua ja toteutusta. 46 % katsoi tärkeäksi satutuntien pitämisen ja 38 % kirjastonkäytön ja tiedonhaun opetuksen sekä somisteiden, mainosten ja esitteiden suunnittelun. Uusien työntekijöiden perehdytystä sekä sisällöntuotantoa verkkokirjastoon piti tärkeänä 15 % vastaajista. Vastaajista 15 % antoi avoimen kommentin ja niissä nousi esiin asiakaspalvelu ”hyllysten välissä” sekä tapahtumatuotanto (kuvio 8).

Vastaajien määrä: 13



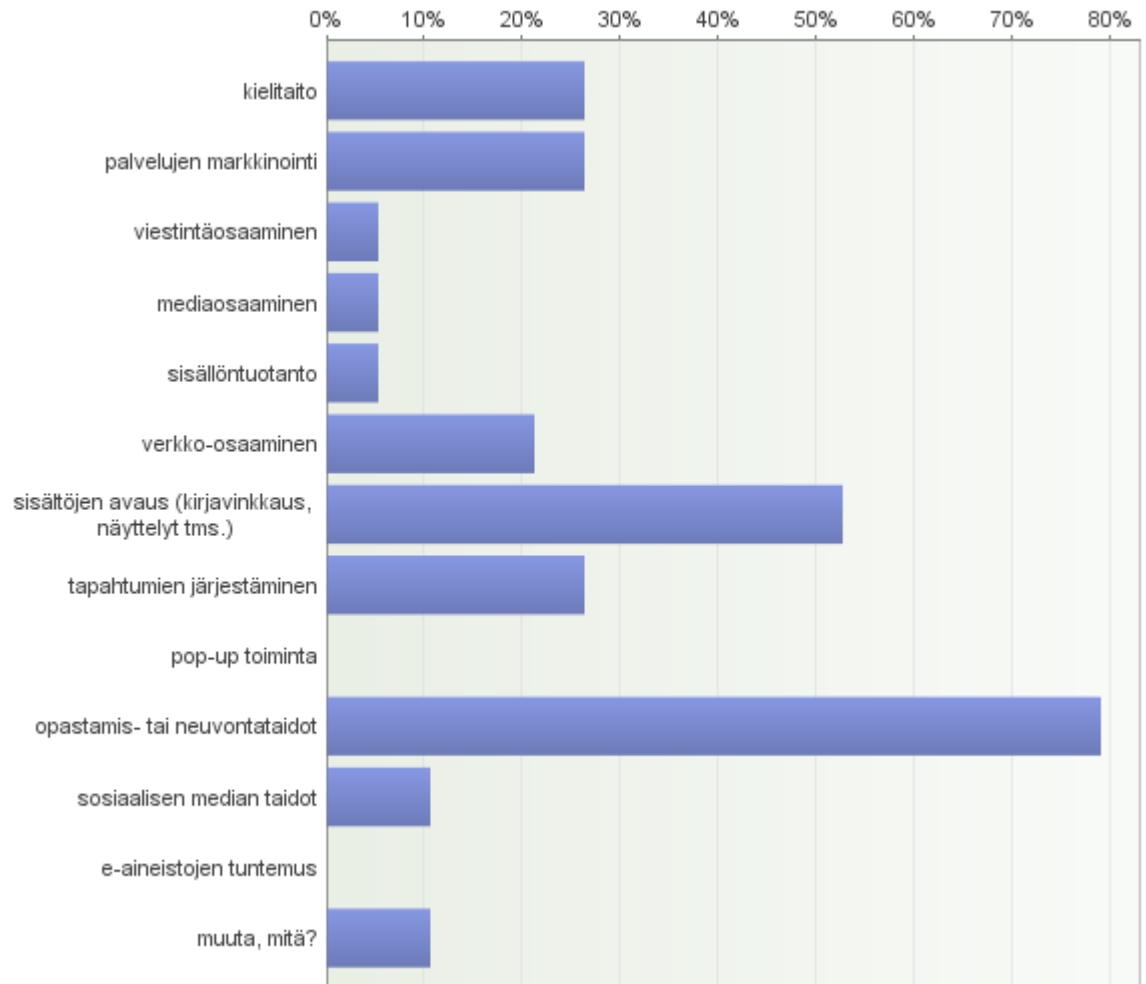
Kuvio 8. Tärkeät tehtävät asiakaspalvelun näkökulmasta

Kysymykseen uusista palvelukonsepteista saatiin vastauksia kaksi kappaletta. Kysymys oli avoin kysymys. Vastauksissa ehdotettiin perhepäivähoitajien omatoimista kirjaston tilojen käyttöä satutunteihin tai lukuhetkiin sekä polkupyörien lainausta ja infopistettä turisteille.

19 vastaajaa vastasi kysymykseen jo olemassa olevasta osaamisesta ja vahvuuksista. Kysymykseen sai valita useita vastausvaihtoehtoja ja vaihtoehtona oli myös avoin vastaus. Tärkeimmäksi osaamisalueeksi nousi opastus- tai neuvontataidot 79 %:lla vastaajista. 52 % piti vahvuutena sisältöjen avausta esimerkiksi kirjavinkkausten ja näyttelyiden kautta. Kielitaito, palvelujen markkinointi ja tapahtumien järjestäminen on hallussa 26 %:lla vastaajista. Verkko-osaamista löytyi 21 %:lta vastaajista. Sosiaalisen median tuntemusta oli 10 %:lla vastaajista ja 5 % koki viestintä- ja mediaosaamisen sekä sisällöntuotannon vahvuudeksi. Avointen vastausten kautta saatu osaaminen nosti

esiin peruskirjastotyön sekä esikoululaisille suunnatut kirjastokäynnit. Vastaajista 10 % antoi avoimen kommentin (kuvio 9).

Vastaajien määrä: 19

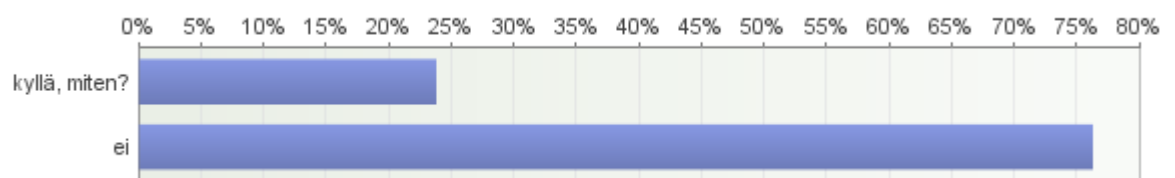


Kuvio 9. Olemassa oleva, hyödynnettävä osaaminen ja vahvuudet

Avoimeen kysymykseen, miten voisit hyödyntää näitä taitoja työssäsi, tuli vastauksia kuusi kappaletta. Avoimista vastauksista ilmeni, että osalla nämä osaamiset ovat jo päivittäin käytössä työtehtävissä. Esiin nousi tapahtumien ja teemapäivien järjestäminen eri-ikäisille asiakkaille sekä näyttelyiden toteutus osana muuttuvia työtehtäviä. Avoimissa vastauksissa todettiin myös, ettei mitään hyödynnettäviä taitoja ole eikä niitä tarvita.

Pitäisikö tehtäviä organisoida toisin –kysymykseen vastauksia tuli 21 kappaletta. Kysymyksessä oli mukana avoin vastausvaihtoehto. 76 % vastaajista oli sitä mieltä, että nykyinen tehtävien organisointi on hyvää. 24 % koki, että tehtäviä pitäisi järjestää toisella tavalla. Ehdotuksia organisointiin pystyi antamaan avoimen kommentin kautta. Näissä kommenteissa toivottiin yhteispalvelupistettä sekä tehtävien jakoa osaamisen mukaan. Toisaalta koettiin, ettei organisointia ole hoidettu lainkaan eikä perustehtävien korvaaminen tunnu mielekkäältä (kuvio 10).

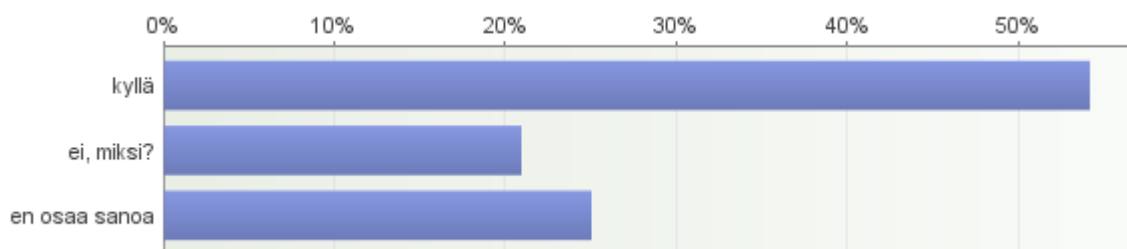
Vastaajien määrä: 21



Kuvio 10. Tehtävien organisointi

Kysymykseen kehityskeskustelujen ja osaamiskartoituksen tarpeellisuudesta tuli vastauksia 24 kappaletta. Kysymyksessä oli myös avoin vastausvaihtoehto. 56 % katsoi kehityskeskustelujen ja osaamiskartoituksen olevan tarpeellisia. 21 %:n mielestä ne eivät olleet tarpeellisia ja 23 % ei osannut sanoa. Avoimissa vastauksissa kommentoitiin syitä siihen, miksi kehityskeskusteluja ja osaamiskartoitusta ei koettu tarpeellisiksi. Vastaajat kokivat, ettei niistä ole mitään hyötyä, ne eivät johda mihinkään ja ne ovat turhaa ajanhaaskausta. Kehityskeskusteluja pitäisi erään kommentin mukaan käydä päivittäin (kuvio 11).

Vastaajien määrä: 24



Kuvio 11. Kehityskeskustelujen ja osaamiskartoituksen tarpeellisuus

Viimeiseksi haluttiin muita kommentteja aiheeseen liittyen. Kommentit olivat avoimia ja niitä saatiin neljä kappaletta. Kommenteista ilmeni huoli arvostuksen puutteesta ja sen aiheuttamasta motivaation puutteesta. Automaatiota lisättäessä tulisi muistaa, ettei automaatiolla hoideta kaikkia tehtäviä. Lisäksi kommenteissa mainittiin, että automaation lisääntyminen on kasvattanut rutiinitöiden määrää ja asiakkaan kohtaamiseen jää vähemmän aikaa kuin aiemmin. Kommenteissa pohdittiin hyvän asiakaspalvelun kaatoamista automaation vuoksi ja oltiin huolestuneita tilalle tulevista tehtävistä. Erityistaitojen vaatiminen ilman suunnittelua tuntuu turhauttavalta, ja johdolta kaivataan enemmän tiedotusta sekä virkailijoiden mielipiteiden huomioimista työtehtävistä. Kommenteissa mainittiin myös automaation myötä vapautuvan työajan järkevä käyttö.

7.2 Benchmarking Joensuussa

Joensuusta saatujen tietojen mukaan Joensuun kaupunginkirjasto – Pohjois-Karjalan maakuntakirjasto on perustettu vuonna 1862 ja maakuntaoikeudet se sai vuonna 1962. Joensuun seutukirjasto muodostuu Joensuun kaupunkialueen lisäksi kuntaliitoksien myötä liitetyistä Enon, Kiihtelysvaaran, Tuupovaaran sekä Pyhäselän kirjastoista. Joensuun kantakaupungin alueella on pääkirjaston lisäksi kolme lähikirjastoa, Enossa, Kiihtelysvaarassa ja Pyhäselässä kaksi toimipistettä sekä Tuupovaarassa yksi toimipiste. Itsenäisinä kuntina Joensuun seutukirjastoon kuuluvat myös Kontiolahti, Polvijärvi, Outokumpu ja Liperi. Joensuun seutukirjastolla on toimipisteitä yhteensä 18 ja kirjastoautoja kolme. Vuonna 2015 vakinaista henkilökuntaa oli 89 henkilöä, joista 70 eli 79 % oli kirjastoammatillisia. Koulutukseltaan kirjastovirkailijoita heistä oli 46 (66 %). Kirjastovirkailijoista 16 (35 %) työskentelee pääkirjastolla ja 30 (65 %) lähikirjastoissa. Vuonna

2015 Joensuun seutukirjaston kokonaislainaus oli 2288179 lainaa, kasvua vuodesta 2014 oli n. 1 %.

Benchmarking-haastattelu toteutettiin Joensuun kaupunginkirjastossa 31.3.2016. Haastateltavina olivat asiakaspalvelun palvelupäällikkö Satu Lihavainen sekä lainauspalveluiden esimies kirjastovirkailija Auli Rantasalo.

Joensuun seutukirjastossa on kahdeksan lainausautomaattia ja kolme palautusautomaattia. Palautusautomaatteja on ollut vuodesta 2011 lähtien ja lainausautomaatteja jo vuosituhannen vaihteesta. Seutukirjaston ainoa lajitteleva palautusautomaatti on Joensuun pääkirjastossa ja kaksi muuta palautusautomaattia on automaatteja, joissa on sekä lainaus- että palautustoiminto. Pääkirjastolla lainausautomaattien käyttöaste on noin 60 %. Joensuussa käytössä oleva kirjastojärjestelmä on avoimen lähdekoodin Koha.

Lihavaisen ja Rantasalon mukaan automaatio on otettu hyvin vastaan sekä asiakkaiden että henkilökunnan puolesta. Joensuussa pääkirjastossa suurin osa palautuksista menee palautusautomaatin kautta ja varaukset noudetaan itsepalveluna. Automaation käyttöä vaikeuttaa lainaukseen tarvittava PIN-koodi sekä vanhan aineiston tunnistamattomat tarrat. Lisäksi Joensuussa käytössä oleva kirjastojärjestelmä Koha tarkistuttaa osoitetietoja säännöllisesti, jolloin lainausautomaatteja ei voi käyttää. Myös lainauskiellon raja 5 € rajoittaa lainausautomaatin käyttöä. Automaatiota ollaan lisäämässä Joensuun pääkirjastossa ja tämän myötä myös omatoimi- ja itsepalveluaika on kasvussa. Omatoimiaika lisääntyy myös osassa lähikirjastoja.

Joensuussa pääkirjaston aikuistenosasto sekä lasten- ja nuortenosasto sijaitsevat toisessa kerroksessa ja musiikkiosasto kolmannessa kerroksessa. Rantasalo kertoo, että kaikkien kolmen osaston asiakaspalvelu on keskitetty samaan, remontoituun asiakaspalvelupisteeseen tietopalvelua lukuun ottamatta. Asiakaspalvelupisteessä lainataan, palautetaan, tehdään uusia kortteja, hoidetaan maksuja sekä suoritetaan pieniä tiedonhakuja. Asiakaspalvelupisteessä työskentelee kolme henkilöä aiemman neljän sijaan. Lisäksi asiakaspalvelupisteessä työskentelee virkailijoita kaikilta kolmelta osastolta. Lihavaisen mukaan erillisen asiakaspalvelupisteen ja tietopalvelun yhdeksi vaihtoehdoksi on noussut esiin yhteispalvelupiste, joka voi olla asiakaspalvelun ratkaisu tulevaisuudessa.

Haastattelussa kävi ilmi, että automaation käyttö Joensuussa on vähentänyt selkeästi asiakaspalvelussa tapahtuvaa lainausta ja palautusta. Rantasalon mukaan asiakaspal-

velussa olevaa henkilökuntaa on voitu vähentää, jolloin työaika on vapautunut muihin tehtäviin. Kirjastovirkailijat osallistuvat kokoelmatyöhön, näyttelyiden tekoon, kirjavinkkaukseen sekä tapahtumatuotantoon. Lihavainen kertoo, että Joensuun seutukirjaston henkilöstösuunnitelmassa huomioidaan osaamistarpeet ja rekrytointivaiheessa tehtäviä tarkastellaan henkilöstösuunnitelman mukaisesti. Perinteisiä kirjastonhoitajan tehtäviä, esimerkiksi kirjavinkkausta, on siirretty kirjastovirkailijoille koulutusvaatimusten kautta ja työryhmyöskentely sekä maakunnalliset tehtävät ovat lisääntyneet. Kirjastovirkailijoiden osaamista sekä mielenkiintoa hyödynnetään työtehtävissä, kuten työpajojen järjestämisessä tai kokoelmatyössä. Tehtäväkuvia muokataan tarpeen vaatiessa ja tärkeintä on asiakkaan kohtaaminen.

Lihavaisen ja Rantasalon mukaan tulevaisuuden koulutus- ja osaamistarpeet on huomioitu Joensuussa, mutta henkilökohtaisia osaamiskartoituksia ei ole tehty. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut käydään läpi vuosittain kirjastokohtaisten tavoitekeskustelujen jälkeen. Kehityskeskusteluissa käydään läpi tehtävänkuva ja mahdolliset muutostarpeet, luodaan katsaus edellisen vuoden onnistumisiin ja kehittämiskohteisiin, päätehtään tulevan kauden omat ja työyhteisön tavoitteet sekä mietitään koulutustarpeita. Kehityskeskustelut ovat myös pysähtymisen sekä palautteen antamisen kannalta paikallaan.

Lihavainen ja Rantasalo toteavat, että tehtävien organisointia tarkastellaan tarpeen vaatiessa uudelleen ja automaation käytön myötä tehtäviä on järjestelty toisella tavalla. Uusia tehtäviä voi tulla tilalle ja vanhoja voidaan jättää pois. Esimerkkinä organisoinnista on tehtävien hoito asiakaspalvelupisteessä eri osastojen virkailijoiden kesken sekä vahtimestareiden suorittama kuljetuskuormien purku palautusautomaatilla.

Haastattelussa ilmeni, että johdon ja työntekijöiden näkemykset automaation käytöstä eroavat hieman. Johto katsoo, että automaation käyttöä pitäisi lisätä ja näin vapauttaa työaika muihin tehtäviin. Virkailijoiden mukaan kaikki asiakkaat eivät halua käyttää automaatteja tai kaikkien asioiden hoito ei onnistu automaatilla. Näkemyseroista huolimatta yhteistä sekä johdolle että virkailijoille on kirjaston vahvuus asiantuntevassa asiakaspalvelussa ja saavutettavuudessa. Kirjastot ovat hyviä asiakaspalvelussa ja ihmisen kohtaamisen pitäisi säilyä automaation ja omatoimisuuden kasvun rinnalla.

7.3 Asiantuntijahaastattelut Kuopiossa

Sähköpostihaastattelut toteutettiin 8.4.-1.6.2016 Kuopion kaupunginkirjaston viidelle esimiehelle. Haastatteluun pyydetty esimiehet työskentelevät kaikki pääkirjastolla, mutta heillä on näkemyksiä automaation käytöstä kokonaisvaltaisesti, myös lähikirjastot huomioiden. Haastateltavina olivat kirjastotoimenjohtaja Päivi Savinainen, järjestelmä- ja verkkopäällikkö Liisa Rossi, kirjastosihtööri Marjosisko Leskinen, vs. lasten- ja nuortenosastonjohtaja Tiina Kainulainen ja musiikkiosastonjohtaja Laura Airaksinen.

Kirjastovirkailijoille tehdyn kyselyn perusteella suuri osa vastanneista koki, että automaation käyttö ei ole vähentänyt rutiinitehtäviä vaan lisännyt niitä tai ne ovat säilyneet ennallaan. Joensuussa puolestaan koettiin, että rutiinitehtävät ovat vähentyneet selvästi. Kuopiossa esimiesten näkemys poikkesi hieman kyselyn tuloksista. Haastateltavien mukaan automaation käyttö on vähentänyt rutiinitehtäviä muualla paitsi lasten- ja nuortenosastolla. Kainulaisen mukaan lasten- ja nuortenosastolla lainaus on jo pitkään tapahtunut pelkästään automaatilla, eikä varsinaista lainaustoimintoa lasten- ja nuortenosastolla ole lainkaan. Palautusten osalta rutiinityö tuntuu siellä lisääntyneen, sillä tehtäviä on uudelleenjärjestelty purkamalla päällekkäistä työtä lainaustoimiston kanssa.

Savinaisen ja Rossin mielestä henkilökunta kokee tehtävien säilyneen ennallaan tai lisääntyneen, sillä automaation myötä henkilökuntaa on voitu vähentää asiakaspalvelusta. Lähikirjastoissa automaation käyttöaste on pienempi, sillä osa asiakkaista haluaa palvelua automaatin sijaan eikä automaation käyttö näy vielä työn vähenemisenä. Leskinen ja Rossi katsovat, että asiakkaita ei pystyttäisi palvelemaan näin hyvin ilman automaatiota. Kuopiossa automaatio ei ole vielä niin tehokkaassa käytössä kuin Joensuussa eivätkä kaikki toiminnot tue automaation käyttöä, Savinainen pohtii.

Airaksisen mukaan lainausautomaatti on vähentänyt rutiininomaista lainausta musiikkiosastolla ja palautusautomaatti on muuttanut asiakaspalvelutyön rytmiä ja organisoinut työtä uudelleen. Automaation avulla on kyetty purkamaan ruuhkia asiakaspalvelussa. Automaation lisääntymisen myötä henkilökuntaa on vähennetty asiakaspalvelusta: työtapoja ja työnjakoa on sujuvoitettu sekä siirrytty yhteispalvelutiskiin. Airaksinen näkee automaation hyvänä apukeinona kirjastoissa henkilöstöresurssien vähentyessä ja tämän vuoksi asiakkaita on opastettava sekä kannustettava automaation käyttöön ja henkilökunnan opastavan ja neuvovan työn merkitystä on korostettava.

Työajan vapauttamisesta muihin kuin rutiinitehtäviin haastateltavilla oli yhteneväiset näkemykset. Rossin, Savinaisen ja Leskisen mielestä työtehtävien tarkempi määrittely, niiden organisointi järkevästi ja kokonaisuuden hallinta ovat tärkeitä. Näitä voidaan pohtia kehityskeskusteluissa ja yhteisissä palavereissa. Tehtävien määrittelyssä tulisi huomioida kuka tekee, mitä tekee ja kuinka kauan aikaa tehtäviin menee; yhteistyötä voitaisiin parantaa ja päällekkäisyyksiä karsia. Rossin mukaan työtehtäviä pitää priorisoida sekä luopua turhista tehtävistä. Henkilökuntaa pitäisi kannustaa itsenäiseen työskentelyyn ja vastuunottoon. Savinaisen mielestä työaikaa voidaan vapauttaa myös perehdyttämällä työkokeilijat ja työllistetyt rutiinitehtäviin, jolloin vakituiselle henkilökunnalle vapautuu työaikaa muihin tehtäviin. Kainulaisen mukaan osa palautukseen liittyvistä tehtävistä on kokoelmanhoidon kannalta välttämättömiä, eikä niitä voida vähentää.

Kyselyssä virkailijat katsoivat asiakaspalvelun näkökulmasta tärkeimmiksi tehtäviksi tiedonhaun, kokoelmatyöhön osallistumisen, näyttelyiden suunnittelun ja toteutuksen, kirjastonkäytön ja tiedonhaun opetuksen, satutuntien pitämisen sekä somisteiden, mainosten ja esitteiden suunnittelun. Joensuussa kirjastovirkailijat osallistuvat jo kokoelmatyöhön, näyttelyiden tekoon, kirjavinkkaukseen sekä tapahtumatuotantoon.

Kuopiossa kyselyssä mainitut tehtävät sisältyvät TVA:han ja haastateltavien mielestä näitä tehtäviä toteutetaan jo virkailijoiden toimesta. Savinaisen mielestä juuri asiakkaan näkökulma on tärkein, kun pohditaan tehtävien sisältöä kirjaston eri osastoilla ja toimipisteissä. Leskisen mukaan henkilökunta on erittäin ammattitaitoista, mutta tarvittaisiin enemmän luottamusta omaan osaamiseen. Airaksisen ja Rossin mielestä työnjaossa voitaisiin olla joustavampia, ja pyrkiä pois jaottelusta kirjastonhoitajan ja kirjastovirkailijan tehtävistä. Yhteistoiminnallinen työskentelytapa on joustavampi ja asiakaslähtöisempi. Musiikkiosastolla hierarkiaa onkin jo purettu, ja se on koettu hyväksi tavaksi hoitaa tehtäviä. Rossi korostaa esimiehen esimerkkiä työtehtäviin asennoitumisessa. Kainulaisen mielestä asiakaspalvelutyötä tekevät osaavat tunnistaa asiakkaan tarpeet sekä kokoelman sisällön, ja erilaisiin tehtäviin tulisi antaa mahdollisuus riippumatta koulutustaustasta. Työssä, kokemuksen kautta saavutettu osaaminen on tärkeää asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna.

Jo olemassa olevista vahvuuksista tai osaamisesta virkailijat kokivat tarpeellisiksi opetus- ja neuvontataidot sekä sisältöjen avaamisen. Esimiesten mielestä nämä osaamiset ovat käytössä vaihtelevasti. Kainulaisen mukaan liian tarkka tehtäväjako heikentää osaamisen hyödyntämistä asiakaspalvelutilanteissa. Leskisen mukaan asiakaspalvelu-

työssä näitä tehdään jatkuvasti, mutta opetustuntien pito isommalle ryhmälle koetaan haasteelliseksi, eikä siihen tunnu olevan halukkuutta. Airaksinen ja Kainulainen näkevät, että positiivinen palaute ja rohkaisu uusien tehtävien haltuunotossa ovat tärkeitä, samoin keskustelu ja kokemusten jakaminen. Savinainen lisää vielä mentoroinnin ja benchmarkkauksen tehokkaiksi tavoiksi oppia. Rossi huomioi, että jokainen voi kehittyä sekä oppia uutta työssä ja mukavuusalueelta on välillä hyvä poiketa. Rossin ja Airaksisen mielestä esimiehen esimerkki on keskusteluissa ja kokemusten jakamisessa tärkeää.

Haastateltavien mielestä käytössä olevaa osaamiskartoitusta KuntaHr:ssä on hankalaa hyödyntää, sillä arvioinnit ovat yleisluontoisia ja henkilökunta kokee itsearvioinnin haasteelliseksi. Kainulaisen mukaan osaamiskartoituksen hyödyntäminen on kiinni työntekijän omasta aktiivisuudesta ja koulutushalukkuudesta. Savinainen mainitsee, että osaamiskartoitusta on tarkoitus kehittää tulevaisuudessa paremmin hyödynnettäväksi.

Kyselyssä virkailijat kokivat kehityskeskustelut osittain tarpeettomiksi. Haastateltavien mielestä kehityskeskustelut ovat tarpeellisia, mutta kehittämistäkin löytyy. Savinaisen mielestä esimiesten tulisi olla koulutettuja kehityskeskustelujen pitämiseen, sillä kehityskeskustelu lähtee liikkeelle yleisestä strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Näiden lisäksi tehtäväkuvat määritellään ja oman toimipisteen konkreettiset tavoitteet huomioidaan. Työntekijän omat kehittämisideat tulisi saada esiin. Leskisen mukaan kynnys kehityskeskusteluihin on korkea, vaikka tarkoituksena on työn kehittäminen. Usein kuitenkin keskustelun jälkeen työntekijä on tyytyväisempi ja hyvillään käydystä keskustelusta.

Rossin mielestä kehityskeskusteluihin kaivataan konkreettisuutta ja kehittämiskohteiden viemistä yksilötasolle sekä tavoitteiden seuranta. Oman työn ja osaamisen kehittäminen on työntekijän itsensä vastuulla ja siitä pitäisi olla kiinnostunut. Kainulaisen mukaan kehityskeskustelujen pohjalta pitäisi tehdä kokonaisnäkemys koko kirjaston tarpeita ajatellen ja tältä pohjalta luoda kattava koulutussuunnitelma. Esimiesten tulisi kehittää työntekijän tehtäviä ja työhyvinvointia osana arkityötä, eikä vain kerran vuodessa muodon vuoksi.

Osa virkailijoista koki, että mielekäs työ on kadonnut automaation myötä ja arvostus omaa työtä kohtaan oli vähentynyt. Samoin kaivattiin johdolta napakampaa otetta työn suunnitteluun. Haastateltavien mielestä automaatio on tullut jäädäkseen ja asenteissa olisi tarkastelemisen paikka: automaatioon tulisi suhtautua myönteisemmin ja omaa

ammattitaitoa pitää ensin itse arvostaa. Rossin ja Airaksisen mielestä automaatio tuo mahdollisuuden oppia uutta ja kehittää omaa työtään. Positiivisella palautteella ja rohkaisulla sekä järkevällä tehtävien organisoinnilla työmotivaatiota voitaisiin kohottaa.

Savinainen kertoo, että automaation käyttöönotto on tehty vähitellen ja tarkasteltu ensin asiakkaiden reaktioita ja vasta sitten alettu miettiä mitä se vaikuttaa työnkuvaan. Rossin mielestä suunnittelua olisi kaivattu jo aikaisemmassa vaiheessa. Näiden seikkojen vuoksi automaation tulo kirjastoon on lisännyt epävarmuutta työntekijöissä.

Kainulainen kaipaa pitäviä, perusteltuja ja kestäviä suunnitelmia johdolta. Muutoksia pitää perustella ja kaikkia kohdella tasapuolisesti. Ideointia ja luovuutta pitäisi ruokkia palkitsemalla ja hyvästä palvelusta saatu kiitos pitäisi viedä sinne minne se kuuluu: työntekijälle asti. Kirjastossa työskentelee asiakkaan kohtaamisen ammattilaisia ja heille pitäisi antaa mahdollisuus tähän ihmisen kohtaamiseen automaatiosta huolimatta. Näin saataisiin työmotivaatiota ja arvostusta omaa työtä kohtaan paremmaksi.

Haastateltavilta saatiin paljon kommentteja uusista palvelukonsepteista, joita kirjasto voisi tarjota asiakkaille tai joissa kirjasto voisi olla mukana yhteistyökumppaneina. Savinainen uskoo, että uusia palveluja nousee uudessa kirjastolaissa esitettyjen yleisten kirjastojen tehtävien pohjalta. Hän kaipaa uusia konsepteja eri väestöryhmien monilukutaidon edistämiseen, erilaisten aineistojen käytön ohjaamiseen, mediasisältöjen vastaanottamisen ja tuottamisen ohjaamiseen sekä vuoropuhelun edistämiseen. Leskisen mielestä nuoria pitäisi houkutella kirjastoon miettimällä palveluja heille: nuorille suunnattuja pelaamiseen liittyviä palveluja, bänditoimintaa sekä kirjaston tilojen kehittämistä nuorille sopivimmaksi.

Kainulainen näkee kirjaston tulevaisuudessa ”sosiaalisten elämysten paikkana” ja palvelutkin muotoutuvat tämän mukaisesti ”Elävän kirjaston” (lainaa ihminen keskustelukumppaniksi) ja ”Kirjatreffien” (kirja keskustelun virittäjänä) kaltaisten palvelujen suuntaan. Lukemisen tukemiseen kirjastossa voisi olla lukumummoja ja –vaareja sekä ”Lahjoita lukuhetki” –konsepti, jossa kohderyhmänä olisi vanhusten lisäksi maahanmuuttajat ja turvapaikanhakijat. Lukemisen hyödyistä ja lukemisen tavoista voisi käydä kertomassa vanhempain illoissa tai yleisötapauhtumissa. Yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa voitaisiin tarjota sivistys- ja tapakursseja arjen tavoista juhlien järjestämiseen.

Kouluyhteistyöhön Kuopiossa on suunnitteilla vertaisopetus-konsepti, jossa oppilaat tekevät omia netin kautta käytettäviä videoita kirjastonkäytöstä, tiedonhankinnan opetuksesta ja kirjavinkkauksesta. Oppilastöistä voi muodostua koulu- ja kirjastokohtainen

opetusaineisto työkaluksi kirjastoon. QR-suunnistusta ollaan laajentamassa useampiin kohderyhmiin lukiolaisten lisäksi. Kainulaisen mielestä tästä voisi kehittää vaikka mitä: yhdistelmä geokätköilyä, kaupunkisuunnistusta ja kirjavinkkejä tai kirjojen sisältöjä yhdisteleviä nettipelejä. Koululaisille voisi tarjota myös yökirjastoa yökoulun tapaan.

Haastateltavien mielestä työ ja työtehtävät tulevat muuttumaan samalla kun henkilökunta vähenee. Tärkeää on suunnitella pitkällä aikavälillä ja yhteistoiminnallisesti sekä kirjaston tavoitteet ja päämäärät että yksilöiden työtehtävät. Kirjaston toiminnan tavoitteissa tulisi huomioida tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ja tehtäviä tulisi suunnitella tarvittavan osaamisten perusteella. Johdon pitää perustella ja viestiä päätöksistä riittävästi. Sitoutuminen yhteisiin päämääriin ja tulevaisuuden hahmottaminen edistää oman työn arvostusta sekä kohottaa työmotivaatiota. Osaaminen voidaan pitää ajan tasalla koulutuksella, työkierrolla ja joustavuudella. Koulutustausta, onko koulutus virkailijan vai hoitajan, ei saisi olla esteenä tehtävien hoitoon, vaan yhteistyötä kaivataan enemmän.

7.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Taulukossa 3 vertaillaan Kuopion kaupunginkirjastoa ja Joensuun seutukirjastoa automaation käytössä sekä sen vaikutuksista työajan vapautumiseen muihin kuin rutiinitehtävien hoitoon. Vertailu tehtiin benchmarkingin, kyselyn ja haastattelujen tulosten pohjalta.

Kirjastojärjestelmän toiminnot, kirjaston käytösäännöt ja käytänteet vaikuttavat automaation käyttöön. Kokonaisuutta katsoen automaation käyttöaste on saman suuruinen sekä Joensuussa että Kuopiossa, mutta tehtäviä on organisoitu Joensuussa toisella tavalla ja se on edistänyt rutiinitehtävien korvaamista muilla tehtävillä

Pääkirjastoa käyttävät asiakkaat ovat tottuneempia automaation käyttäjiä kuin lähikirjastojen asiakkaat. Lähikirjastoissa on pienemmät kävijämäärät, aukiolotunnit ja lainausmäärät. Pääkirjastolla toiminnot on jaettu perinteisesti eri osastoihin ja tehtävät määräytyvät usein sen mukaan millä osastolla työntekijä on. Lähikirjastoissa ei tätä jakoa ole, ja toimenkuvat ovat laajempia, ovat olleet jo ennen automaation käyttöönottoa. Lähikirjastoihin automaatio tulee hitaammin kuin pääkirjastoon ja asiakkaiden totuttelu sen käyttöön on myös hitaampaa. Lisäksi lähikirjastojen asiakkailta tuntuu olevan suurempi tarve henkilökohtaiseen palveluun kuin pääkirjastossa.

Joensuun ja Kuopion kirjastoissa on eri kirjastojärjestelmä: Kuopiossa Aurora ja Joensuussa Koha. Joensuussa on palautusautomaattien osalta pidempi kokemus automaation käytöstä kuin Kuopiossa. Lainausautomaatteja on Kuopiossa enemmän kuin Joensuussa, palautusautomaattien suhteen tilanne on toisin päin. Lisäksi varausten maksuttomuus ja nouto itsepalveluna lisäävät automaation käyttöä Joensuussa. Kuopiossa varaukset ovat maksullisia ja varausten itsepalvelunoutoa ollaan vasta aloittamassa (taulukko 3).

Joensuussa automaation käyttöä rajoittavia tekijöitä on alhainen lainauskiellon raja, kirjastojärjestelmän osoitteentarkistusominaisuus sekä lainaukseen vaadittava PIN-koodi. Kuopiossa kirjastojärjestelmä ei rajoita automaation käyttöä samalla tavalla: lainauskiellon raja on isompi kuin Joensuussa eikä lainausautomaatin käyttö edellytä PIN-koodia (taulukko 3).

Joensuussa automaation käyttö on vapauttanut virkailijoiden työaikaä kokoelmatyöhön, kirjavinkkaukseen, tapahtumatuotantoon sekä näyttelyiden toteutukseen. Kuopiossa virkailijat kokevat, että automaatio ei ole vapauttanut työaikaä muihin tehtäviin, vaan tehtävien koetaan enimmäkseen säilyneen ennallaan tai lisääntyneen. Kuopiossa kuitenkin tehdään asiakaspalvelussa rutiinitöiden ohella opastusta ja neuvontaa sekä sisältöjen avausta (taulukko 3).

Kuopiossa on eroja tehtävissä riippuen toimipisteestä. Lähikirjastoissa toimenkuva on laajempi sisältäen mm. tapahtumatuotantoa sekä näyttelyiden toteutusta. Kokoelmatyötä ja työryhmien työskentelyyn osallistumista tapahtuu toimipisteestä riippumatta. Näitä tehtäviä on ollut jo ennen automaation tuloa, eikä rutiinitehtävien väheneminen ole suoraan vaikuttanut näiden tehtävien suorittamiseen.

Joensuussa automaation myötä tehtäviä on organisoitu uudelleen. Tehtäviä on jaettu eri osastojen virkailijoiden kesken ja vahtimestarit osallistuvat aineiston palautukseen. Asiakaspalvelupisteestä on voitu vähentää henkilökuntaa muihin tehtäviin. Lisäksi kirjastonhoitajien tehtäviä on osittain siirretty kirjastovirkailijoille ja tehtäviä hoidetaan joustavasti ja yhteistoiminnallisesti.

Taulukko 3 Vertailu automaation käytöstä

Vertailukohde	Kuopio	Joensuu
Lainausautomaatit <ul style="list-style-type: none"> - käyttöönottovuosi - lukumäärä - käyttöaste 	<ul style="list-style-type: none"> - 2000-luvun alku - kymmenen kpl - pääkirjasto 60 %, lähikirjasto n. 25 % 	<ul style="list-style-type: none"> - 2000-luvun alku - kahdeksan kpl - pääkirjasto 60 %
Palautusautomaatit <ul style="list-style-type: none"> - käyttöönottovuosi - lukumäärä - käyttöaste 	<ul style="list-style-type: none"> - 2015 - yksi kpl - 80 % 	<ul style="list-style-type: none"> - 2011 - kolme kpl - tietoa ei saatavilla
Kirjastojärjestelmä	Aurora	Koha
PIN-koodi automaatilla lainattaessa	ei	kyllä
Lainauskiellon raja	20 €	5 €
Varausten itsepalvelunouto	tulossa	käytössä
Varausten maksullisuus	1 € aikuisten aineistosta	ei
Onko työaika vapautunut muihin tehtäviin?	ei (suurin osa virkailijoista kokee niin)	kyllä (haastateltujen esimiesten mielestä)
Mitä on tullut rutiinitehtävien tilalle?	neuvonta ja opastus, sisältöjen avaus – näitä tehdään asiakaspalvelussa jatkuvasti, eivätkä ne selkeästi ole korvanneet rutiinitehtäviä	kokoelmatyö, tapahtumatuotanto, kirjavinkkaus, näyttelyiden toteutus, työryhmytyöskentely
Työn organisointi	tehtäviä hoidetaan eri osastojen virkailijoiden kesken, asiakaspalvelusta on vähennetty henkilökuntaa	vahtimestarit osallistuvat palautukseen automaatilla, tehtäviä hoidetaan eri osastojen virkailijoiden kesken, asiakaspalvelusta vähennetty henkilökuntaa muihin tehtäviin, kirjastonhoitajien tehtäviä siirretty osittain kirjastovirkailijoille

Kuopiossa kirjastovirkailijoille suunnatun kyselyn perusteella, asiakaspalvelun näkökulma huomioituna, tärkeimmiksi tehtäviksi virkailijoiden mielestä nousivat tiedonhaku, kokoelmatyöhön osallistuminen, näyttelyiden suunnittelu ja toteutus, kirjastonkäytön ja tiedonhaun opetus, satutuntien pitäminen sekä somisteiden, mainosten ja esitteiden suunnittelu. Opastus- ja neuvontataidot sekä sisältöjen avaaminen koettiin vahvaksi osaamisalueeksi. Nämä tehtävät ja osaamiset ovat jo käytössä vaihtelevasti toimipisteestä riippuen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että molemmissa kaupungeissa, Joensuussa ja Kuopiossa, automaatiota ollaan lisäämässä. Automaatio on tullut jäädäkseen ja sen avulla voidaan lisätä omatoimi- sekä itsepalveluaikaa kirjastoissa. Automaatio vähentää rutiinitehtäviä ja vapauttaa työaikaa muihin tehtäviin. Vapautuvalla työajalla voidaan palvella asiakasta paremmin ja henkilökohtaisemmin: tehtäviä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta.

Tutkimuksessa nousi esiin kehittämiskohteita liittyen automaation lisääntyvään käyttöön Kuopion kaupunginkirjastossa. Kehittämiskohteita ovat mahdollisten korvaavien tehtävien huolellinen suunnittelu, tehokkaampi organisointi, oman työn kehittäminen, kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset.

Automaatio otettiin käyttöön vähitellen eikä mahdollisia uusia tehtäviä suunniteltu etukäteen. Tämä on aiheuttanut epävarmuutta ja pelkoakin työntekijöissä. Hyvän asiakaspalvelun pelätään katoavan automaation myötä ja omasta osaamisesta ollaan huolissaan. Kokonaisuus huomioiden ja kirjaston strategisten tavoitteiden mukaisella tehtävien suunnittelulla sekä uudelleen organisoinnilla epäkohtia voidaan korjata. Ottamalla henkilöstö mukaan suunnitteluun työmotivaatio kohoaa ja arvostus omaa työtä kohtaan nousee.

Tulosten mukaan kehityskeskustelut ovat tärkeitä päämäärien ja tavoitteiden selkiyttämisessä sekä organisaatio- että yksilötasolla. Kuopiossa osa työntekijöistä koki, että kehityskeskustelut ovat jossain määrin tarpeettomia tai hyödyttömiä. Kehityskeskustelussa on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa omaan tehtäväkuvaan sekä kehittää omaa työtään, joten kehityskeskusteluihin tulisi kiinnittää huomiota sekä esimiesten ja työntekijöiden taholta.

KuntaHr –ohjelmistolla tehtäviä kehityskeskusteluja ollaan kehittämässä paremmiksi. Samalla ohjelmistolla tehtävät osaamiskartoitukset ovat olleet hankalia hyödyntää käytännössä. Osaamiskartoitusta on myös tarkoitus kehittää tulevaisuudessa, jolloin siitä saadaan kattavampi työkalu kirjaston osaamistarpeita ajatellen.

Joensuussa tehty tehtävien organisointi ei sellaisenaan sovellu Kuopioon johtuen kirjastojen erilaisista kirjastojärjestelmistä, käytännöistä sekä organisaatorakenteesta. Joensuun kokemuksia voidaan kuitenkin tarkastella lähemmin Kuopiossa, ja pohtia löytyisikö sieltä keinoja Kuopiossa ilmenneisiin kehittämiskohteisiin.

Tutkimuksessa ilmeni myös näkemyseroja johdon ja työntekijöiden välillä. Johto näkee automaation enemmänkin mahdollisuutena ja työntekijät jossain määrin uhkana. Esi- miesten mielestä asiakkaita ei pystyttäisi palvelemaan näin hyvin ilman automaatiota. Henkilöstöresurssit pienenevät, ja se taas tuntuu työntekijöiden mielestä lisäävän tehtävien määrää. Kaikki asiakkaat eivät halua tai eivät pysty käyttämään automaatiota kirjastossa asioidessaan.

Tutkimustulosten perusteella sekä Kuopiossa että Joensuussa asiakkaan kohtaamista pidetään tärkeänä. Kirjastoissa asiakasta palvellaan hyvin ja ammattitaitoisesti ja asiakaspalvelu on yksi kirjaston vahvuuksista. Automaatiota ei kuitenkaan nähdä esteenä hyvälle palvelulle, vaan se antaa työntekijälle mahdollisuuden oppia uutta, kehittää omia tehtäviä sekä palveluja asiakkaitten tarpeiden mukaisesti.

Uudet palvelukonseptit ja tulevaisuuden osaaminen

Tutkimuksen mukaan uusia palvelukonsepteja nousee asiakkaiden muuttuvista tarpeista sekä uuden kirjastolain määrittelemistä yleisten kirjastojen tehtävistä. Yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa palveluja suunnitellaan asiakkaiden näkökulmasta. Tarvittava osaaminen on huomioitava tulevaisuudessa ja suunniteltava tehtäviä osaamisen perusteella. Osaamista ylläpidetään koulutuksella, työssäoppimisella ja työkierrolla.

Uusia palvelukonsepteja, joita Kuopiossa ei vielä ole käytössä, olivat virkailijoitten mielestä perhepäivähoitajien omatoiminen kirjaston tilojen käyttö satutunteihin tai lukuhetkiin, polkupyörien lainaus asiakkaille sekä infopiste turisteille. Virkailijoilla jo olemassa olevista vahvuuksista opastus- ja neuvontataitoja pääsisi hyödyntämään tämänkaltaisissa uusissa tehtävissä.

Haastateltujen asiantuntijoiden mielestä uusia palvelukonsepteja kaivataan eri väestöryhmien monilukutaidon edistämiseen, erilaisten aineistojen käytön ohjaamiseen, mediasisältöjen vastaanottamisen ja tuottamisen ohjaamiseen sekä vuoropuhelun edistämiseen. Nuorille halutaan suunnitella pelaamiseen liittyviä palveluja, bänditoimintaa sekä kirjaston tilojen kehittämistä nuorille sopivimmaksi.

Kirjasto nähdään tulevaisuudessa sosiaalisten elämysten tarjoajana ja palvelukonsepteja suunnitellaan tämän mukaisesti. Jo käytössä olevien ”Elävän kirjaston” (lainaa ihminen keskustelukumppaniksi) ja ”Kirjatreffien” (kirja keskustelun virittäjänä) rinnalle kehitetään muita vuorovaikutusta edistäviä palveluja.

Lukemisen tukemiseen kirjastossa voisi olla lukumummoja ja –vaareja sekä ”Lahjoita lukuhetki” –konsepti, jossa kohderyhmänä olisi vanhusten lisäksi maahanmuuttajat ja turvapaikanhakijat. Lukemisen hyödyistä ja lukemisen tavoista voisi käydä kertomassa vanhempain illoissa tai yleisötapahtumissa. Yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa voitaisiin tarjota sivistys- ja tapakursseja arjen tavoista juhlien järjestämiseen.

Kouluyhteistyöhön Kuopiossa on suunnitteilla vertaisopetus-konsepti, jossa oppilaat tekevät omia netin kautta käytettäviä videoita kirjastonkäytöstä, tiedonhankinnan opetuksesta ja kirjavinkkauksesta. Oppilastöistä voi muodostua koulu- ja kirjastokohtainen opetusaineisto työkaluksi kirjastoon. QR-suunnistusta ollaan laajentamassa useampiin kohderyhmiin lukiolaisten lisäksi ja siitä voidaan kehittää vaikka yhdistelmä geokätköilyä, kaupunkisuunnistusta ja kirjavinkkejä tai kirjojen sisältöjä yhdisteleviä nettipelejä. Koululaisille voisi tarjota myös yökirjastoa yökoulun tapaan.

Uudet palvelukonseptit Kuopiossa sisältävät runsaasti yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa sekä vuorovaikutuksen lisäämistä. Lisäksi teknologia-osaaminen on keskiössä palvelujen suunnittelussa: sekä erilaisten lukemisen tapojen tukemisessa että erilaisten aineistojen ja teknologian käytön opastamisessa. Uusien palvelukonseptien kehittämisessä tarvitaan luovuutta ja rohkeutta kokeilla uusia ideoita. Aktiivisuus ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen edistävät uusien palveluiden suunnittelua ja käyttöönottoa. Tulevaisuuden osaamisista näitä taitoja pidetään tärkeinä muuttuvassa yhteiskunnassa.

8 LOPUKSI

Automaatio on tullut yleisiin kirjastoihin jäädäkseen. Ilman automaatiota asiakkaita ei enää pystyttäisi palvelemaan yhtä laadukkaasti. Kirjastoissa automaatiolla on korvattu rutiinitehtäviä kuten lainausta, palautusta ja varausten noutoa. Automaatiolla ei voida kuitenkaan korvata kaikkia palveluja: automaation avulla asiakkaiden tarpeisiin vastataan toisella tavalla, ja tilalle tulevia tehtäviä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys käsitti kolme eri johtamisen osa-aluetta. Osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen ja työn organisointi liittyvät kaikki automaation käyttöön kirjastossa ja sen vaikutuksista tehtäväkuviin. Teorian pohjalta automaation käytön vaikutuksia tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: kyselyllä kirjastovirkailijoille, benchmarking-haastattelulla Joensuussa sekä asiantuntijahaastatteluilla Kuopiossa. Tutkimuksessa saadut tulokset toivat esiin kirjastovirkailijoiden näkemykset ja työn kehittämiskohteet, Joensuun kokemukset ja käytännöt automaatin käytöstä sekä asiantuntijoiden mielipiteet Kuopiossa.

8.1 Automaatio ja osaaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vapauttaako automaation käyttö työaikaa muihin tehtäviin ja mitä nämä tehtävät voisivat olla. Tutkimuksessa ilmeni, että Kuopiossa automaation käyttö ei ole ainakaan vielä selkeästi vapauttanut työaikaa muihin tehtäviin, Joensuussa tilanne oli toisin. Joensuussa rutiinitehtävien tilalle tulleet tehtävät olivat kokoelmanhoito, tapahtumatuotanto, kirjavinkkaus, näyttelyiden toteuttaminen ja työryhmätyöskentely.

Automaation lisääntyneen käytön pitäisi vähentää rutiinitöitä. Kuopiossa virkailijoiden kokemuksen mukaan näin ei kuitenkaan ole käynyt. Tämä johtunee siitä, että samaan aikaan henkilökuntaa on vähennetty asiakaspalvelusta ja näin työn väheneminen ei näy, sillä sen tekee määrältään pienempi henkilöstö. Automaation tarjoamia mahdollisuuksia muihin tehtäviin pidettiin toistaiseksi vähäisinä, mutta korvaavia tehtäviä voisi kirjastovirkailijoiden mielestä olla tiedonhaku, kokoelmatyöhön osallistuminen, näyttelyiden suunnittelu ja toteutus, kirjastonkäytön ja tiedonhaun opetus, satutuntien pitäminen sekä somisteiden, mainosten ja esitteiden suunnittelu. Nämä ovat tärkeitä tehtäviä asiakkaan näkökulmasta katsottuna ja säilyvät edelleen kirjastojen palveluissa.

Vahvoja osaamisalueita virkailijoilla oli opastus- ja neuvontataidot sekä sisältöjen avaaminen. Nämä kyvyt ovat jo käytössä päivittäisessä asiakaspalvelutyössä vaihtelevasti toimipisteestä riippuen. Automaation tehokkaalla käytöllä näiden vahvuuksien esilletuontiin voidaan panostaa entistä enemmän ja palvella asiakasta paremmin ja henkilökohtaisemmin.

Viitala määrittelee osaamisen johtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi yksilöiden osaamisen huomioimisen sekä sen yhdistämisen organisaation strategiaan. Kuopion kaupunginkirjaston strategiassa yhtenä tavoitteena on palvelujen digitalisaation eteenpäin vieminen sekä uusien palvelujen käyttöönotto. Automaation lisääntyvä käyttö tulisi nähdä mahdollisuutena oman työn kehittämiseen ja uusien taitojen oppimiseen. Henkilöstöä pitäisi rohkaista ja motivoida uusien palvelujen omaksumisessa. Uskoa omaan osaamiseen luodaan positiivisella palautekulttuurilla ja osallistamisella, yhteistyöllä ja hyvällä vuorovaikutuksella: keskustelulla ja myös kuuntelemisella. Arvostus omaa työtä kohtaan lähtee työntekijästä itsestään, ja omaa asennetta voi välillä tarkastella kriittisesti.

Teoriaosuudessa esitellyistä kirjastoalan tulevaisuuden kompetensseista nousee vahvasti esiin teknologia- ja projektiosaaminen, verkostoituminen ja yhteistoiminta, vuorovaikutus, joustavuus sekä luovuus ja aktiivisuus. Teknologian kehittyminen edellyttää kirjastoammattilaisilta jatkuvaa uusien taitojen opettelua. Työtä tehdään tulevaisuudessa yhä enemmän projekteissa, vaikka kirjastot eivät olekaan varsinaisia projektiorganisaatioita. Sekä sisäinen että ulkoinen verkostoituminen ja yhteistoiminta korostuvat tulevaisuudessa resurssien pienentyessä. Vuorovaikutusta, joustavuutta, luovuutta ja aktiivisuutta tarvitaan muutosten keskellä uusien palvelujen ja taitojen omaksumisessa. Tulevaisuuden kompetenssit ovat hyvin monipuolisia ja asettavat varmasti haasteita sekä työelämään että kirjastoalan koulutukseen.

8.2 Automaatio ja muutosjohtaminen

Tuloksista saadun kokonaiskuvan perusteella automaation käyttöönotto Kuopiossa ei ole sujunut ongelmitta. Työajan vapautuminen muihin tehtäviin on ollut vähäistä. Taaksepäin katsomalla ja muutosta arvioimalla kokemuksista voidaan ottaa opiksi ja hyödyntää niitä tulevaisuudessa. Tulosten mukaan yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen, huolellinen etukäteen suunnittelu, yhteisöllisyys ja riittävä kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä edesauttavat automaation eteenpäin viemistä.

Automaatio on aiheuttanut hämmennystä ja pelkoakin oman työn katoamisesta. Mattila mainitsee yhdeksi muutosvastarinnan syyksi uuden oppimisen pelon, jolloin pelko pärjäämisestä aiheuttaa muutosvastarintaa. Kirjastoista työpaikkoja katoaa automaatiosta huolimatta, ja automaatio tulisikin nähdä työtä helpottavana tekijänä. Työn paremmalla suunnittelulla sekä kestävillä perusteluilla suhtautuminen automaatioon saadaan positiivisemmaksi ja työmotivaatiota paremmaksi. Samalla osaamisen päivittämisestä pidetään huolta ja työssäoppimista tuetaan, jolloin muutosvastarinta kääntyy myönteiseksi.

Johdolla ja työntekijöillä oli näkemyseroja automaation käytön vaikutuksista tehtäviin. Johto näkee, että automaation käyttöä tulee lisätä tulevaisuudessakin ja sen pitäisi myös näkyä tehtävissä. Työntekijöiden mielestä asiakkaat haluavat edelleen palvelua myös rutiinitehtävien kanssa. Kuten Ready on sanonut, ristiriitojen tunnistaminen on tärkeää muutoksen johtamisessa. Johdolta kaivataankin selkeää suunnan näyttöä, tehtävien suunnittelua, kommunikointia ja kokonaisuuden hallintaa. Yhteisymmärrys sekä johdolla että työntekijöillä on asiakkaiden tarpeiden täyttämässä. Kirjaston vahva asiakaspalvelu tulee säilymään huolimatta automaation kasvavasta käytöstä. Automaatio tulisikin nähdä hyvänä vaihtoehtona sitä haluaville asiakkaille.

Kirjastot ovat muutoksen kourissa, automaation tulo ja sen käytön lisääminen ovat eräitä näistä muutoksista. Muutokset tuovat mukanaan uusia osaamisvaatimuksia, uusia palveluja ja uusia tehtäviä. Muutosten myötä työ organisoituu uudelleen. Automaatio muuttaa asiakkaiden käyttäytymistä, heidän tarpeensa muuttuvat toisenlaisiksi, ja sen myötä kirjastot määrittelevät oman toimintansa ja palvelunsa vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

8.3 Automaatio ja työn organisointi

Automaation myötä työtehtäviä joudutaan organisoimaan uudelleen. Alasoini toteaa, että tulevaisuudessa työn organisoinnin tavat monipuolistuvat, sillä teknologian kehittyessä työtä jaetaan enemmän ihmisten ja koneiden kesken. Yhteistoiminnallisuutta, joustavuutta sekä tehtävien huolellista suunnittelua kaivataan lisää. Vastuuta organisoinnista siirtyy enemmän työntekijälle itselleen työtapojen muuttuessa ja työn hajautuessa. Vanhoja tehtäviä jää pois uusien tullessa tilalle ja tehtävienjakoa tulisi tarkastella osaamisen perusteella. Oman työ kehittämiseen tulisi olla halukkuutta ja johdon tulisi mahdollistaa työn kehittäminen.

Kaistilan mukaan työtehtävien järjestelyssä tulee huomioida työntekijöiden tasapuolisuus ja sääntöjen yhteneväisyys sekä neuvotella järjestelyihin liittyvien henkilöiden kanssa. Näitä seikkoja ei pidä unohtaa organisoinnin tapojen monipuolistuessa ja automaation lisääntyessä. Avoimuus ja työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen edistävät sekä työn organisointia että yhteisöllisyyttä.

Uusi kirjastolaki vaikuttaa tulevaisuudessa myös palvelujen muotoiluun. Automaation käyttöä voidaan lisätä ja tehostaa sekä tehtäviä organisoida uudelleen. Tehtävien uudelleen järjestelyllä kokemus rutiinitehtävien vähenemisestä voisi konkretisoitua sekä osaamisia ja vahvuuksia pääsisi kokeilemaan rohkeasti työtehtävissä. Uusien palvelujen käyttöönotto, automaation käytön tehostaminen mukaan lukien, vaatii ideointia ja suunnittelua yhteistyössä henkilöstön kanssa. Muutoksen keskellä henkilöstön osaamisen huomioimisen ja kehittämisen on oltava jatkuvaa, asiakasta unohtamatta.

8.4 Kehityskohteet

Tutkimuksessa esiin tulleita kehittämiskohteita Kuopion kaupunginkirjastossa olivat mahdollisten korvaavien tehtävien suunnittelu huolellisemmin, tehtävien tehokas organisointi sekä kehityskeskustelujen ja osaamiskartoitusten tehokkaampi hyödyntäminen. Lisäksi kaivataan enemmän joustavuutta, yhteistoimintaa sekä halukkuutta oman työn kehittämiseen. Johdolta kaivataan tehtävien suunnittelussa kokonaisuuden hallintaa, selkeän suunnan näyttöä sekä tavoitteiden konkretisoimista. Pitkäjänteisellä suunnittelulla, hyvillä perusteluilla, yhteisöllisyydellä ja kommunikoinnilla saadaan halukkuutta oman työn kehittämiseen paremmaksi. Päällekkäisten ja turhien tehtävien karsiminen sekä osaamiseen perustuva tehtävienjako edistää yhteistoiminnallisuutta ja lisää luottamusta omaan osaamiseen. Kehityskeskustelujen ja osaamiskartoitusten kehittäminen ja niihin paneutuminen edistävät niiden käyttöä ja hyödyntämistä työtehtävissä. Tunnistettuihin kehittämiskohteisiin paneutuminen ja niistä keskusteleminen yhdessä henkilöstön kanssa lisää yhteisöllisyyttä ja edistää myös työhön kohdistuvaa arvostusta. Henkilöstön mielipiteiden kuuntelu sekä huomioiminen vaikuttavat myönteisesti työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tilanteen uudelleen tarkastelu muutaman vuoden kuluttua. Silloin uuden kirjastolain vaikutukset kirjastojen tehtäviin olisivat näkyvillä ja uusia palvelukonsepteja on noussut kirjastolain sekä yhteiskunnallisten muutosten pohjalta. Automaation käyttö olisi runsaampaa ja laajempaa ja siitä olisi paremmat koke-

mukset työssä tapahtuneisiin muutoksiin. Yhteistoiminnallisuutta ja joustavuutta tehtävien suorittamisessa olisi lisätty. Työn uudelleen organisoinnin vaikutukset olisivat myös selvillä ja osaamiskartoitukset sekä kehityskeskustelut olisivat kehitetty paremmiksi.

Tässä tutkimuksessa tehtiin kysely kirjastovirkailijoille vain Kuopiossa. Jatkotutkimuksessa kyselyn voisi tehdä vertailun vuoksi myös esimerkiksi Joensuussa. Tällöin virkailijoiden omat kokemukset automaation vaikutuksesta työtehtäviin tulisivat paremmin esille ja myös tulokset olisivat vertailukelpoisempia.

Tulevaisuudessa kirjastovirkailijan ja kirjastonhoitajan tehtävät ovat sulautuneet enemmän toisiinsa eikä tehtäväjako olisi enää koulutustaustasta kiinni, vaan osaamisesta. Tulevaisuudessa puhutaan todennäköisemmin kirjastotyöstä ja kirjastoammattilaisuudesta.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosio-kulttuurinen näkökulma. Teoksessa Pentikäinen, L. (toim.) Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Viitattu 1.5.2016 https://www.tem.fi/files/40889/30_2014_TEM_katsaus_suomalaisen_tyon_tulevaisuuteen_25082014.pdf
- Competency Index for the Library Field 2014. OCLC WebJunction, Institution on Museum and Library Services. Edited by Gutsche, B. & Hough, B. Viitattu 28.5.2016 <https://www.webjunction.org/content/dam/WebJunction/Documents/webJunction/2015-03/Competency%20Index%20for%20the%20Library%20Field%20%282014%29.pdf>
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Esimiesinfo 2009-2013. Organisointi ja resurssointi. Viitattu 28.3.2016 <http://esimies.info/Organisointi-ja-resurssointi.php>
- Gillham, B. 2007. Research Interviewing. The range of techniques. Berkshire, England: Open University Press.
- Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 14-26.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- IFLAN trendiraportti 2013. Aallon harjalla vai virran vietävänä? Navigointia kehittyvässä informaatioympäristössä. Viitattu 29.6.2016 http://suomenkirjastoseura.fi/files/Trend%20Report/ifla-trend-report_finnish.pdf
- Juntunen, A. & Saarti, J. 2012. Kirjaston johtaminen: käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.
- Järvinen, A.; Koivisto & T. Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kaistila, M. 2005. Hyvä esimiestyö. TTK & Keva. Viitattu 28.3.2016 http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyö_opas.pdf
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, A. 2002. Mitä on benchmarking-arviointi? Teoksessa Hämäläinen, K. & Kaartinen-Koutaniemi, M. (toim.) Benchmarking korkeakoulujen kehittämisvälineenä. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 13:2002. Helsinki: Oyj Edita Abp. Viitattu 4.7.2016 <http://karvi.fi/publication/benchmarking-korkeakoulujen-kehittamisvalineena/>

Karlöf, B.; Lundgren, K. & Edelfelt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista!: tehoa vertailuoppimisesta. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum.

Kirjastot.fi/hankkeet 2012. Etelä-Savon, Pohjois-Karjalan ja Pohjois-Savon kirjastojen osaamiskartoitushanke. Viitattu 28.3.2016 <http://hankkeet.kirjastot.fi/hanke/etel%C3%A4-savon-pohjois-karjalan-ja-pohjois-savon-kirjastojen-osaamiskartoitus>

Kotter, J.P.1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillman, M. Helsinki: Oy Rastor Ab.

KuntaHr 2015. KuntaHr-ohjelmisto. Viitattu 29.3.2016 <http://www.elbit.fi/fi/kuntahr/#ohjelmisto>

Kuopion kaupunki 2016. Kuopion strategia 2020. Viitattu 28.5.2016. <https://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/kuopion-strategia-2020>

Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2001. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

Lindholm, T.; Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity: lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.

Managementhelp 2016. Management Function of Organizing: Overview of Methods. Viitattu 11.6.2016 <http://managementhelp.org/organizing/#anchor172616>

Management Study Guide 2016. Organizing Function of Management. Viitattu 11.6.2016 http://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016. Kirjastolain uudistaminen. Viitattu 24.4.2016 http://www.minedu.fi/OPM/Kirjastot/vireilla_kirjastot/kirjastolaki/index.html

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Polanyi, M. 1983. The Tacit Dimension. Gloucester, Mass.: Peter Smith.

Ready, D. A. 2016. 4 Things Successful Change Leaders Do Well. Harvard Business Review. Viitattu 11.6.2016 <https://hbr.org/2016/01/4-things-successful-change-leaders-do-well>

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. Rosti, P. 2. painos. Espoo: Laatukeskus.

Senge, P. 2006. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Revised edition. London: Random House.

Schwartz, M. 2016. Top Skills for Tomorrow's Librarians. Library Journal. March 1. Viitattu 30.4.2016 <http://lj.libraryjournal.com/2016/03/featured/top-skills-for-tomorrows-librarians-careers-2016/#>

Sipilä, S. 2007. Tulevaisuuden kirjastotyö vaatii moniosaajilta sosiaalisuutta ja uusia taitoja. Teoksessa Korpisaari, J & Saarti, J. (toim.) Kirjastonhoitaja tulevaisuudessa: Millaista osaamista kirjastot tarvitsevat? Kirjastonhoitajien säätiö, 119-122.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 84-108.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 109-120.

Widén, G. & Kronqvist-Berg, M. 2014. The future librarian. A diverse and complex profession. Proceedings of the IATUL conferences. Viitattu 28.5.2016 <http://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2052&context=iatul>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Inforviestintä Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Yleisten kirjastojen laatusuositus. 2010. Helsinki: Opetusministeriö: Opetusministeriön julkaisuja 2010:10. Viitattu 2.7.2016 <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OKM20.pdf?lang=fi>

Kysely kirjastovirkailijoille

Mitä tilalle? – kirjastovirkailijan muuttuvat tehtävät automaation lisääntyessä

Automaation käyttö lisää asiakkaiden omatoimisuutta, mahdollistaa lisääntyneet aukioloajat, vapauttaa henkilökuntaa muihin tehtäviin sekä yksilöllisempään asiakaspalveluun rutiinitöiden vähentyessä.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä Turun ammattikorkeakouluun ja sen tarkoituksena on tutkia miten lisääntynyt automaatio vaikuttaa kirjastovirkailijoiden työtehtäviin perinteisten lainauksen ja palautuksen vähentyessä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10 minuuttia eikä kyselyyn vastanneita voi tunnistaa vastauksista.

Kiitos vastauksistasi!

Taustatiedot

1. Työskentelen *

- ☐ lähikirjastossa
- ☐ kirjastoautossa
- ☐ pääkirjastossa

2. Onko toimipisteessäsi automaatteja? *

- ☐ lainausautomaatti
- ☐ lainaus- ja palautusautomaatti
- ☐ on tulossa
- ☐ ei ole

Automaatio

3. Miten automaation käyttö on vaikuttanut tehtäviisi? Ovatko ne

- ☐ vähentyneet, aikaa jää muihin tehtäviin
- ☐ lisääntyneet, automaatio lisää rutiinitehtäviä
- ☐ ei muutosta, miksi?

4. Mikäli työaika vapautuu rutiinitehtävistä, mitä tehtäviä katsot tärkeiksi **asiakas- palvelun näkökulmasta? Voit valita useita vastausvaihtoehtoja.**

- ☐ kirjastonkäytön ja tiedonhaun opetus
- ☐ tiedonhaku
- ☐ kokoelmatyön osallistuminen
- ☐ näyttelyiden suunnittelu ja toteutus
- ☐ uusien työntekijöiden perehdytys
- ☐ luettelointi
- ☐ sisällöntuotanto verkkokirjastoon
- ☐ työryhmätyöskentely
- ☐ satutuntien pitäminen
- ☐ somisteiden, mainosten ja esitteiden suunnittelu
- ☐ muuta, mitä?

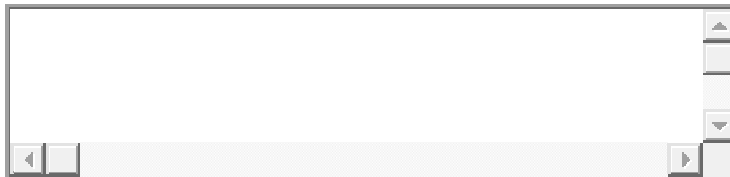
5. Tuleeko sinulle mieleen uusia palvelukonsepteja, joita kirjasto voisi tarjota asiakkailleen?

Osaaminen

6. Millaista työssä hyödynnettävää osaamista tai millaisia vahvuuksia sinulla on jo? Voit valita useita vastausvaihtoehtoja.

- ☐ kielitaito
- ☐ palvelujen markkinointi
- ☐ viestintäosaaminen
- ☐ mediaosaaminen
- ☐ sisällöntuotanto
- ☐ verkko-osaaminen
- ☐ sisältöjen avaus (kirjavinkkaus, näyttelyt tms.)
- ☐ tapahtumien järjestäminen
- ☐ pop-up toiminta
- ☐ opastamis- tai neuvontataidot
- ☐ sosiaalisen median taidot
- ☐ e-aineistojen tuntemus
- ☐ muuta, mitä?

7. Miten voisit hyödyntää näitä taitoja työssäsi?



8. Pitäisikö tehtäviä organisoida toisin?

- ☐ kyllä, miten?
- ☐ ei

9. Koetko kehityskeskustelun ja osaamiskartoituksen tarpeelliseksi?

- ☐ kyllä
- ☐ ei, miksi?
- ☐ en osaa sanoa

10. Muita kommentteja aiheeseen liittyen?



Benchmarking Joensuussa

Montako lainausautomaattia?

Montako palautusautomaattia?

Miten pitkään käytössä?

Millainen käyttöaste?

Millaista palautetta asiakkailta automaateista?

Miten henkilökunta on kokenut automaattit?

Onko huomattu virkailijan luona tapahtuvan lainauksen/palautuksen vähentyneen automaation myötä?

Mitä asiakaspalvelupisteessä tehdään?

Onko virkailijoille mietitty korvaavia tehtäviä lainauksen ja palautuksen vähentyessä?

Kuinka paljon virkailijat voivat itse vaikuttaa omaan tehtäväkuvaansa (pitkään talossa olleet?

Onko tehty henkilökohtaisia osaamiskartoituksia?

Pidetäänkö kehityskeskustelut? Koetaanko ne tarpeellisiksi?

Onko tehtävien organisoinnissa tapahtunut muuta kuin vähennetty henkilökuntaa asiakaspalvelupisteessä (päässyt sisätöihin)? Automaation vaikutus tehtäviin, vaikuttaako organisointiin?

Onko johdolla ja työntekijöillä eri näkemykset automaatiosta?

Asiantuntijahaastattelut Kuopiossa

1. Kuopiossa, kyselyn perusteella, suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että automaation käyttö ei ole vähentänyt rutiinitehtäviä (lainaus, palautus) vaan tehtävät ovat lisääntyneet tai säilyneet ennallaan. Joensuussa taas automaation käyttö on vähentänyt rutiinitehtäviä selkeästi. Mikä on Kuopiossa esimiesten näkemys automaation käytöstä?
2. Miten työaikaa voitaisiin vapauttaa muihin tehtäviin?
3. Virkailijoille tehdyssä kyselyssä he katsoivat asiakaspalvelun näkökulmasta tärkeimmiksi tehtäviksi tiedonhaun, kokoelmatyöhön osallistumisen, näyttelyiden suunnittelun ja toteutuksen, kirjastonkäytön ja tiedonhaun opetuksen, satutuntien pitämisen sekä somisteiden, mainosten ja esitteiden suunnittelun. (Nämä ovat TVA:ssa) Voisiko näitä tehtäviä toteuttaa käytännössä ja voisiko jotain tehtäviä siirtää kirjastonhoitajilta virkailijoille?
4. Jo olemassa olevista vahvuuksista tai osaamisesta tarpeellisimmaksi katsottiin opastamis- ja neuvontataidot sekä sisältöjen avaus. Miten näitä taitoja voitaisiin hyödyntää enemmän virkailijoiden työssä ja huomioidaanko heidän osaamiset?
5. Kuinka tarkkaan Kuntahr:ssä olevat henkilökohtaiset osaamiskartoitukset on tehty ja hyödynnetäänkö niitä?
6. Virkailijat kokivat osittain kehityskeskustelut tarpeettomiksi. Miten kehityskeskusteluja voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi? Voitaisiinko kehityskeskusteluja jotenkin kehittää?
7. Osa virkailijoista koki työn alipalkatuksi ja aliarvostetuksi ja se huonontaa työmotivaatiota. Vastauksista ilmeni myös että, mielekäs työ on kadonnut automaation myötä, ihmisten kohtaaminen oli tärkeää ja siinä oltiin hyviä. Kukaan ei tiedä mitä pitäisi tehdä, johdolla ei ole aavistustakaan. Mitkä voisivat olla ratkaisuja näihin epäkohtiin? Miten voitaisiin asenteita muuttaa ja saataisiin arvostus omaa työtä kohtaan paremmaksi?
8. Tuleeko teille mieleen mitään uusia palvelukonsepteja, joita kirjasto voisi tarjota asiakkaille?